

EFFECTEN VAN ECONOMISCHE MISSIES



REGIOPLAN
BELEIDSONDERZOEK

EFFECTEN VAN ECONOMISCHE MISSIES

- eindrapport -

drs. Lars Heuts
drs. Pauline Poel

Amsterdam, november 2010
Regioplan publicatienr. 2022

Regioplan Beleidsonderzoek
Nieuwezijds Voorburgwal 35
1012 RD Amsterdam
Tel.: +31 (0)20 - 5315315
Fax : +31 (0)20 - 6265199

Onderzoek, uitgevoerd door Regioplan
Beleidsonderzoek in opdracht van het ministerie
van Economische Zaken.

INHOUDSOPGAVE

Managementsamenvatting	I
1 Inleiding	1
1.1 Achtergrond.....	1
1.2 Doel en vraagstelling	1
1.3 Onderzoeksaanpak.....	2
1.4 Leeswijzer	5
2 Economische missies en handelsbevordering	7
2.1 Nederlands beleid handelsbevordering	7
2.2 Doelstelling van economische missies	8
2.3 Organisatie van economische missies	12
2.4 Bestemming van economische missies.....	15
3 Inzicht in effecten van economische missies	17
3.1 Biedt deelname aan een missie voordeel?	17
3.2 Voordelen van deelname	18
3.3 Succes van deelname aan missie	20
3.4 Categorisering van effecten	21
4 Extra omzet via economische missies	23
4.1 Missiedeelnemers met extra omzet	23
4.2 Hoe komt het effect van (meer) export tot stand?	25
5 Succes- en faalfactoren economische missies	31
5.1 Zicht op succes- en faalfactoren.....	31
5.2 Het matchmakingprogramma.....	33
5.3 Eigen voorbereiding bedrijven	35
5.4 Investeren in follow-up	35
5.5 Het belang van bewindspersonen.....	37
5.6 Het belang van het postennetwerk	38
5.7 Omvang van de missie	38
5.8 Communicatie rondom economische missies	39
5.9 Sectoraal vs. multisectoraal	41
5.10 Samengevat	42
6 Beoordeling effecten en aanbevelingen	43
6.1 Beoordeling van effecten	43
6.2 Aanbevelingen organisatie van missies.....	43
6.3 Aanbevelingen betere effectmeting	45

Bijlagen	47
Bijlage 1	Achtergrond telefonische enquête	49
Bijlage 2	Extra omzet via deelname aan missies	55
Bijlage 3	Lijst van geïnterviewde stakeholders	57

MANAGEMENTSAMENVATTING

Achtergrond microstudie

Het ministerie van Economische Zaken (EZ) heeft Regioplan Beleids- onderzoek gevraagd een microstudie uit te voeren naar de effecten van economische missies voor individuele bedrijven en de wijze waarop deze voor hen tot stand komen. Uit een telefonische enquête onder bedrijven die hebben deelgenomen aan een economische missie, evenals uit een groot aantal interviews met bedrijven komt een congruent beeld naar voren ten aanzien van het onderzoeksonderwerp. Dit congruente beeld komt ook naar voren uit de interviews met stakeholders, met uitzondering van hun mening over de keuze voor bestemmingen van economische missies. Partijen verschillen niet echt van mening over het belang van economische missies voor bedrijven. Onze onderzoeksbevindingen zijn daarnaast getoetst en onderkend in een sessie met medewerkers van de EVD.

Doelstellingen van missies

Economische missies vormen één van de instrumenten van de Nederlandse overheid om internationaal ondernemen te bevorderen en de export van het Nederlandse bedrijfsleven te stimuleren. De EVD wil deelnemende bedrijven kennis laten maken met potentiële markten en zakenpartners, met als mogelijk gevolg het verkrijgen van buitenlandse orders. Ook wil de EVD Nederlandse bedrijven met elkaar in contact brengen tijdens een missie, waardoor kennis en ervaring kunnen worden uitgewisseld. De doelstelling(en) van bedrijven om deel te nemen aan een missie sluit(en) hierop aan: het opdoen van zakelijke contacten, een verkenning van een buitenlandse markt en bewustwording van de marktkansen, het verder uitbouwen van bestaande contacten en/of het versterken van de eigen positie, en/of een verbreding van het (inter)nationale netwerk.

De meeste bedrijven ervaren voordeel van missiedeelname

Ruim driekwart van de geënquêteerde bedrijven heeft voordelen van missiedeelname ervaren. De voordelen die door de meeste respondenten worden genoemd, zijn:

- groei van het (inter)nationale netwerk;
- beter zicht op en betere bewustwording van marktkansen in het betreffende land;
- uitwisseling van kennis met andere bedrijven of instellingen;
- imagoverbetering/vergroting naamsbekendheid van het eigen bedrijf en de sector waarin bedrijf actief is.

De contacten met andere Nederlandse bedrijven tijdens de missie kunnen ook een belangrijk voordeel voor deelnemers zijn. Deelname aan een missie kan voor kleinere bedrijven die voor de eerste keer meegaan met een missie voor een enorme leercurve zorgen. Van grotere bedrijven met veel ervaring met

missies leren zij snel en veel over internationale handel of over zakendoen in het betreffende land. Daarnaast leiden opgedane contacten met Nederlandse bedrijven regelmatig tot onderlinge samenwerkingsverbanden ná de missie. Een ander voordeel voor individuele bedrijven is wanneer zij dankzij missie-deelname erachter komen dat een bepaalde buitenlandse markt minder kansen biedt of dat internationaal zakendoen voor hen nog een brug te ver is; zonder deelname aan de missie had men er mogelijk nog meer tijd ingestoken. Hierdoor beperkt het bedrijf zijn faalkosten.

Eén op de vijf realiseert extra omzet in het betreffende land

Circa één op de vijf geënquêteerde bedrijven geeft ook aan dat missie-deelname heeft geleid tot (meer) export naar het land waarnaar de missie ging. Uit dit onderzoek blijkt wel dat een een-op-eenverhouding tussen deelname aan de missie van bedrijven en hun behaalde financiële resultaten in veel gevallen lastig is te leggen. Uit de interviews komen vier varianten naar voren van de wijze waarop bedrijven na afloop van een missie extra omzet realiseren in het betreffende land:

1. door directe zakelijke contacten met buitenlandse partijen die een deelnemer tijdens de missie ontmoet;
2. door zakelijke contacten op langere termijn met buitenlandse partijen die een deelnemer tijdens de missie ontmoet;
3. door uitbouwen/versnellen van zakelijke contacten met buitenlandse partijen die vóór de missie al bestonden;
4. door zakelijke contacten met buitenlandse partijen die via contacten met Nederlandse partijen tijdens de missie worden opgedaan.

Aanwezigheid bewindspersoon zeer belangrijk

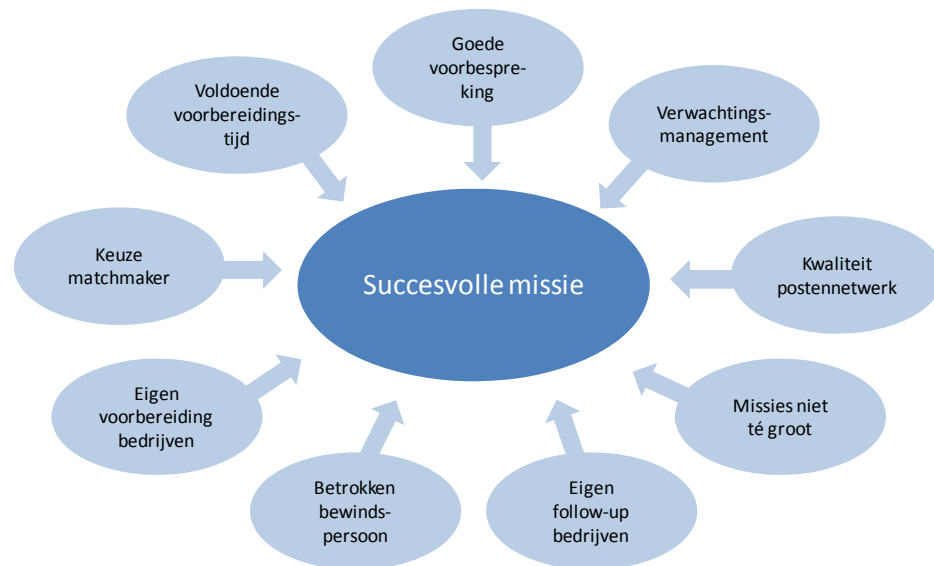
Voor veel bedrijven is de aanwezigheid van een bewindspersoon tijdens de missie van zeer grote waarde. Een bewindspersoon 'opent deuren' voor het meereizende bedrijfsleven. Door diens aanwezigheid krijgt de economische missie status, waardoor bedrijven in contact kunnen komen met buitenlandse bedrijven en/of overheden die zij op eigen initiatief niet of nauwelijks hadden kunnen spreken. Een ander voordeel is dat een bewindspersoon algemene obstakels in een land kan wegnemen voor het bedrijfsleven. Ook vormt de aanwezigheid van een bewindspersoon een marketinginstrument voor bedrijven die een zakelijk contract gaan tekenen in het land waarnaar de missie gaat.

Succesfactoren van economische missies

Een aantal factoren bepaalt het succes van deelname aan een economische missie voor individuele bedrijven. De kwaliteit van het matchmaking-programma tijdens een missie is bijvoorbeeld erg belangrijk; deze wordt bepaald door de keuze van de matchmaker, de intakegesprekken met bedrijven én de eigen voorbereiding van de bedrijven. Een andere succesfactor is dat de EVD en de matchmaker voldoende voorbereidingstijd hebben voor een missie. Succesfactoren zijn verder een informatieve voorbespreking en verwachtingsmanagement ten aanzien van het bedrijfsleven in de voorfase

van de missie. Ook een betrokken opstelling van bewindspersonen ten aanzien van het meereizende bedrijfsleven, de kwaliteit van het Nederlandse postennetwerk, investeren in de eigen follow-up door bedrijven en een niet té grote omvang van de missie, zijn factoren die van invloed zijn op het succes van missiedeelname voor individuele bedrijven. Figuur S.1 vat het bovenstaande samen.

Figuur S.1 Schematische weergave van succesfactoren



Economische missies nuttig voor individuele bedrijven

Wij concluderen dat deelname aan een economische missie voor individuele bedrijven zeer nuttig kan zijn. Voor veel bedrijven vormen economische missies namelijk een bijzonder goed instrument om kennis te maken met een buitenlandse markt, in contact te komen met interessante buitenlandse bedrijven (of overheden) en/of mogelijk al direct zaken te doen in dat land. In de enquête geeft bovendien ruim de helft van de geënquêteerde bedrijven aan dat zij de door hen genoemde voordelen waarschijnlijk niet of zeker niet hadden behaald zonder missiedeelname. Ook blijken de geconstateerde effecten goed aan te sluiten op de doelstellingen die de bedrijven van tevoren hadden geformuleerd voor hun missiedeelname.

Missiedeelname is voor bedrijven bovendien een relatief goedkope manier om de eerdergenoemde effecten te realiseren. Zij hoeven via missiedeelname immers niet op eigen initiatief buitenlandse handelscontacten in een bepaald land te organiseren. Behalve de hogere kosten die met dit laatste gemoeid zijn, is het volgens ons ook voor veel van de deelnemers geen reële optie om dit zelf te organiseren; de bedrijven zijn daarvoor te klein of hebben nog geen ervaring met internationaal zakendoen.

Ook ten aanzien van de overheidsdoelstelling van economische missies om internationaal ondernemen te bevorderen en de export van het Nederlandse bedrijfsleven te stimuleren, beoordelen wij de effecten van missies positief. Missiedeelname leidt voor de meeste bedrijven niet direct tot financieel succes, maar vormt hiervoor wel een goed startpunt.

Aanbevelingen organisatie van economische missies

Onze eerste aanbeveling om de effectiviteit van missies verder te verhogen is om **geen missies met een bijzonder grote omvang** te organiseren. Dit soort missies zijn logistiek gezien lastig te organiseren, er bestaat tijdens die missies minder aandacht voor de bedrijven individueel en het brengt risico's met zich mee voor wat betreft de kwaliteit van de matchmaking. Ook is het voor meereizende bewindspersonen minder eenvoudig om zich betrokken op te stellen naar de Nederlandse bedrijven die deelnemen aan de missie.

Ten tweede moet worden geïnvesteerd in de voorbereiding van missies, zowel door de EVD als door bedrijven zelf. De EVD moet beschikken over **voldoende voorbereidingstijd** om een economische missie te organiseren. Dan kan zij goede intakegesprekken voeren met deelnemende bedrijven en een kwalitatief hoogstaand matchmakingprogramma organiseren. Momenteel ontbreekt het in de praktijk nog wel eens aan voldoende voorbereidingstijd voor de EVD. Ook een goede voorbereiding van bedrijven zelf is essentieel voor het slagen van de missie. Bedrijven moeten helder voor ogen hebben op welke wijze de missie aansluit op hun doelen ten aanzien van internationaal ondernemen. Daarnaast moeten bedrijven kunnen aangeven welke wensen zij hebben ten aanzien van de matchmaking en de netwerkcontacten die zij tijdens de missie willen opdoen.

Ten derde moet worden geïnvesteerd in **verwachtingsmanagement**. De EVD, maar ook meereizende ambtenaren en de meereizende bewindspersoon, moeten tegenover bedrijven realistisch zijn over wat zij op korte en langere termijn kunnen en mogen verwachten van hun deelname aan een missie. Van hun kant moeten bedrijven op basis van goede voorbereiding heldere en concrete doelen stellen voorafgaand aan de missie.

Monitor ook niet-financiële voordelen

De EVD evalueert zelf ook de effecten van missiedeelname voor individuele bedrijven door na afloop van een missie een (digitaal) evaluatieformulier naar deelnemers te sturen. Hierin ligt de focus op de financiële voordelen van missiedeelname. Ons advies aan de EVD is om in de eigen evaluaties ook naar niet-financiële voordelen van missies voor individuele bedrijven te vragen. Dit onderzoek maakt duidelijk dat dit type voordelen belangrijk is voor zowel individuele bedrijven als de overheid.

1 INLEIDING

1.1 Achtergrond

Van oudsher is Nederland een exportland. In 2009 voerde Nederland circa 391 miljard euro aan goederen en diensten uit.¹ Internationalisering wordt gezien als een belangrijke motor voor de economie. NL-EVD Internationaal², onderdeel van het ministerie van Economische Zaken (EZ)³, heeft als doel om deze motor aan te jagen door initiatieven op het gebied van internationaal ondernemen en samenwerking te stimuleren.

Voor het stimuleren van internationaal ondernemen hanteert het ministerie van EZ verschillende instrumenten, waaronder economische missies, die worden uitgevoerd door de EVD. Economische missies beogen de zakenkansen van deelnemende bedrijven te vergroten in landen en voor sectoren waar de overheid toegevoegde waarde heeft. Economische missies verschillen van handelsmissies⁴ in de zin dat op een economische missie een bewinds-persoon meegaat en op een handelsmissie niet.

De vraag is nu in welke mate economische missies bijdragen aan de internationalisering van het bedrijfsleven en daarmee als één van de aanjagers van de economie gezien kunnen worden, en hoe deze effecten tot stand komen. Om meer zicht te krijgen op de waarde van economische missies heeft het ministerie van EZ behoefte aan een microstudie die de effecten van economische missies op het niveau van individuele bedrijven evenals de wijze waarop deze effecten tot stand komen, in kaart brengt. Het ministerie van EZ heeft Regioplan Beleidsonderzoek gevraagd dit onderzoek uit te voeren.

1.2 Doel en vraagstelling

Het doel van deze microstudie is het in kaart brengen van de effecten van economische missies op het niveau van individuele bedrijven en de wijze waarop deze effecten tot stand komen. Het onderzoek beperkt zich tot de effecten van uitgaande economische missies. In het onderzoek zijn alle

¹ www.cbs.nl.

² Hierna te noemen als EVD (Economische Voorlichtingsdienst).

³ Sinds oktober 2010 het ministerie van Economische Zaken, Landbouw en Innovatie.

⁴ De EVD spreekt in dit geval van Collectieve Promotionele Activiteiten (CPA). Het programma CPA is in 2005 in het leven geroepen. Vóór die tijd organiseerde de EVD zelf – in samenspraak met brancheorganisaties – jaarlijks handelsmissies en beursdeelnames naar tal van landen en voor diverse sectoren. Vanaf 2005 is ervoor gekozen om de verantwoordelijkheid voor de planning en organisatie van handelsmissies en beursdeelnames volledig bij het bedrijfsleven te leggen.

economische missies in de periode 2007 tot en met 2009 meegenomen.
De centrale onderzoeksvraag luidt als volgt:

Welke effecten hebben economische missies gehad voor de bedrijven die hebben deelgenomen aan deze missies en hoe komen deze effecten tot stand?

Aan deze centrale onderzoeksvraag ligt een aantal onderliggende vragen ten grondslag:

1. Welke doelstelling(en) hebben bedrijven ten aanzien van hun deelname aan een economische missie?
2. Heeft deelname aan de economische missie bedrijven een financieel en/of niet-financieel voordeel opgeleverd?
3. Welke categorisering van effecten is te onderscheiden?
4. Hadden bedrijven naar eigen zeggen genoemd(e) voordeel/voordelen ook zonder deelname aan de missie kunnen bereiken?
5. In welke mate was deelname aan de missie voor bedrijven succesvol?
6. Hoeveel extra omzet hebben bedrijven tot op heden gerealiseerd via export naar het betreffende land dankzij deelname aan de economische missie? In hoeveel jaar is deze extra omzet gerealiseerd?
7. Geldt dit bedrag voor het bedrijf als geheel (inclusief alle mogelijke vestigingen) of alleen voor één vestiging? Heeft deze export ertoe geleid dat bedrijven naar andere landen minder zijn gaan exporteren?
8. Welke factoren verklaren het succes – of het gebrek daaraan – van deelname aan een economische missie?
9. Welke verbeterpunten zijn er volgens bedrijven en stakeholders ten aanzien van economische missies?

1.3 Onderzoeksaanpak

1.3.1 Telefonische enquête

Een van de onderzoeksonderdelen is een telefonische enquête onder bedrijven die in de periode 2007 tot en met 2009 hebben deelgenomen aan een economische missie. Hiervoor hebben wij gebruikgemaakt van een bestand van de EVD waarin de contactgegevens van alle deelnemers aan economische missies staan. In dit bestand worden in totaal 1583 deelnemers genoemd op een totaal van 32 economische missies in de periode 2007 tot en met 2009. Het gaat hier om deelnemers die zich sinds 2007 bij de EVD hebben aangemeld voor deelname aan een economische missie. Niet alle aangemelde deelnemers zijn in de praktijk ook meegegaan met de missies.

In het bestand van de EVD zijn ook deelnemers van onderwijsinstellingen, brancheorganisaties en overheden (provincies en gemeenten) opgenomen. Deze deelnemers hebben wij in overleg met het ministerie van EZ niet

meegenomen in de telefonische enquête. De reden om deze organisaties niet mee te nemen, is dat zij op voorhand meegaan om andere doelen te realiseren dan bedrijven. Ook stonden in het bestand van de EVD meerdere bedrijven die met een aantal medewerkers hebben deelgenomen aan een missie. Voor de telefonische enquête met bedrijven hebben wij per deelnemend bedrijf slechts één respondent in het onderzoek betrokken. Ook hebben we bedrijven die aan meerdere economische missies hebben deelgenomen, maar eenmaal willen interviewen. Dit om de onderzoeksbelasting bij deze bedrijven beperkt te houden.

Voorname selecties resulteren erin dat het maximale aantal bedrijven dat actief door ons benaderd kon worden voor de telefonische enquête lager ligt dan de 1583 deelnemers aan economische missies in het bestand van de EVD. In totaal konden er door ons maximaal 785 bedrijven benaderd worden. Met deze maximale groep van bedrijven hebben wij dan ook contact proberen te leggen tijdens de veldwerkperiode van medio mei tot begin juni 2010. Deze bedrijven zijn door middel van een brief van het ministerie van EZ aangeschreven en uitgenodigd voor de telefonische enquête. Met 238 van de 785 bedrijven die zich bij de EVD hebben aangemeld, hebben wij ook uiteindelijk in de veldwerkperiode een contact kunnen realiseren. Met de andere 547 bedrijven is het niet gelukt contact te krijgen tijdens de veldwerkperiode (het nummer was afgesloten, het bedrijf was onbereikbaar, of niet beschikbaar tijdens veldwerkperiode).

Onder de groep van 238 bedrijven waarmee we wel contact hebben gehad, kwam het vervolgens vaak voor dat de deelnemer aan de missie niet meer bij het betreffende bedrijf werkte (circa vijftig bedrijven). Ook gaven verschillende respondenten aan niet te hebben deelgenomen aan een economische missie. Uiteindelijk hebben we bij 128 respondenten de telefonische enquête *geheel* afgerond; dit is 16,3 procent van het totale aantal aangeschreven bedrijven (785 bedrijven). Tabel 1.1 geeft een en ander weer.

Tabel 1.1 Aantal respondenten enquête

	Aantal respondenten
Aantal aangeschreven bedrijven	785
Aantal benaderde bedrijven	785
Aantal contactmomenten met bedrijf en/of deelnemer	238
Aantal <i>afgeronde</i> gesprekken met deelnemer	128

In totaal hebben wij met deelnemende bedrijven aan 26 van de 32 economische missies gesproken. Van de mensen die de telefonische enquête geheel hebben afgerond, hebben 32 respondenten aangegeven dat zij aan meerdere missies hebben deelgenomen (25% bij n=128).

In bijlage 1 wordt een verdere toelichting op de telefonische enquête gegeven. Daarbij wordt ook nader ingegaan op de representativiteit van de respons van

de enquête. De belangrijkste conclusie is dat de groep bedrijven waarmee een afgerond gesprek gerealiseerd is, naar bedrijfsgrootte representatief is voor de totale groep van deelnemers aan de economische missies. Voor wat betreft de sectorindeling blijkt dat een aantal sectoren in onze respons over- of ondervertegenwoordigd is.

1.3.2 Interviews bedrijven

Als vervolg op de telefonische enquête zijn interviews afgenomen met bedrijven die in de enquête hebben aangegeven dat zij als gevolg van de missie (meer) export naar het betreffende land gerealiseerd hebben. Er zijn in totaal 21 interviews afgenomen met bedrijven die dit als voordeel hebben aangegeven. Deze bedrijven hebben deelgenomen aan in totaal twaalf verschillende missies, waarvan vijf multisectorale missies. De interviews met deze bedrijven bieden meer reliëf aan de bevindingen uit de telefonische enquête onder bedrijven. Hierdoor is beter zicht ontstaan op hoe de effecten van economische missies bij bedrijven tot stand komen.

Ook hebben wij gesproken met bedrijven die in de telefonische enquête *niet* hebben aangegeven dat zij als gevolg van de missie (meer) export naar het betreffende land gerealiseerd hebben. In totaal zijn twaalf bedrijven geïnterviewd die aan dezelfde missies hebben deelgenomen als de eerdergenoemde bedrijven die wél extra omzet hebben gerealiseerd. Het belang van de interviews met deze zogeheten 'spiegelbedrijven' was om na te gaan waarom er bij deze bedrijven géén exportgroei is gerealiseerd. Door middel van deze interviews is duidelijk geworden wat daarvan de achterliggende redenen zijn.

Naast deze interviews met spiegelbedrijven hebben wij nog zeven bedrijven geïnterviewd die door andere gesprekspartners werden genoemd, ofwel omdat zij mogelijk zakelijke successen hadden geboekt als gevolg van missiedeelname, ofwel omdat zij veel kennis van en ervaring met missies hadden.

In de onderzoeksperiode hebben wij in totaal veertig interviews afgenomen met bedrijven.

1.3.3 Interviews stakeholders

EVD

Om een goed beeld te krijgen van de economische missies waaraan de bedrijven met (meer) export hebben deelgenomen, hebben wij ook interviews afgenomen met medewerkers van de EVD die bij deze missies waren betrokken. In deze interviews zijn de ervaringen van bedrijven met hun deelname aan een economische missie teruggelegd bij de betrokken EVD'er. In totaal zijn vijf medewerkers van de EVD geïnterviewd.

De voorlopige onderzoeksbevindingen zijn op een later moment getoetst door middel van een bijeenkomst met medewerkers van de EVD. Deze toetsende sessie heeft geleid tot een verdere aanscherping van de onderzoeksbevindingen.

Ambassades

Ook hebben wij vijf interviews afgenomen met medewerkers van Nederlandse ambassades in een aantal landen waarnaar de onderzochte economische missies gingen. In deze interviews is onder meer gevraagd naar de ervaringen van medewerkers met de missie.

Overige stakeholders

In het onderzoek zijn daarnaast interviews afgenomen met stakeholders die nauw betrokken zijn bij economische missies, hier veel ervaring mee hebben en goed zicht hebben op de effectiviteit ervan. Tot deze stakeholders behoren onder meer belangrijke vertegenwoordigers van het bedrijfsleven. Wij hebben gesproken met de volgende stakeholders:

- ministerie van Verkeer en Waterstaat (VenW);
- VNO-NCW;
- FME-CWM;
- Nederlands Water Platform;
- MKB Nederland;
- Koninklijke Metaalunie;
- Fenedex.

In totaal hebben wij interviews afgenomen met negentien stakeholders (13 organisaties). In bijlage 3 wordt een overzicht gegeven van de geïnterviewde personen.

1.3.4 Deskresearch

Ten slotte hebben we beschikbare en relevante nationale en internationale literatuur bestudeerd waarin wordt ingegaan op de effectiviteit en vormgeving van economische missies die door andere landen worden georganiseerd. Deze (beperkte) literatuurstudie maakt duidelijk dat een vergelijking tussen Nederlandse economische missies en missies in andere landen – en de effecten daarvan – lastig is vanwege bestaande verschillen in organisatie en vormgeving van missies in andere landen.

1.4 Leeswijzer

Hoofdstuk 2 vat de bevindingen uit de interviews met bedrijven en stakeholders samen wat betreft doelstellingen ten aanzien van (deelname aan) economische missies en de organisatie van deze missies. Ook worden relevante bevindingen uit de literatuurstudie beschreven op deze punten.

Hoofdstuk 3 gaat in op de effecten van economische missies voor deelnemende bedrijven. Daarbij worden de bevindingen uit de telefonische enquête en de interviews met bedrijven en stakeholders weergegeven. In het hoofdstuk wordt onder meer ingegaan op de mate waarin bedrijven hun missiedeelname succesvol achten. Ook wordt een categorisering van de effecten van missies weergegeven.

In hoofdstuk 4 wordt een nadere analyse uitgevoerd van een financieel effect van economische missies voor individuele bedrijven, namelijk (meer) export als gevolg van missiedeelname. Op basis van de interviews met bedrijven en stakeholders wordt uiteengezet op welke manieren dit effect op het niveau van een bedrijf precies tot stand kan komen.

Hoofdstuk 5 bespreekt de verschillende factoren die van invloed zijn op het succes – of juist het gebrek daaraan – van economische missies voor individuele bedrijven. De analyse van deze succes- en faalfactoren is gebaseerd op zowel de telefonische enquête als de interviews met bedrijven en stakeholders.

Tot slot worden in hoofdstuk 6 de geconstateerde effecten van economische missies voor individuele bedrijven door ons beoordeeld. Daarnaast geven wij enkele aanbevelingen ten aanzien van de organisatie van economische missies en aanbevelingen voor de EVD om tot een betere effectmeting te komen.

2 ECONOMISCHE MISSIES EN HANDELSBEVORDERING

Economische missies vormen één van de instrumenten van de Nederlandse overheid om internationaal ondernemen te bevorderen en de export van het Nederlandse bedrijfsleven te stimuleren. Met het organiseren van deze missies beoogt de overheid Nederlandse partijen kennis te laten maken met potentiële markten en zakenpartners. Ook wordt beoogd dat deelnemende bedrijven buitenlandse orders verkrijgen. De eigen doelstelling(en) van deelnemende bedrijven sluiten hierop aan: een verkenning van de markt en bewustwording van de marktkansen, het opdoen van zakelijke contacten, bestaande contacten verder uitbouwen en/of de eigen positie versterken, en een verbreding van het (inter)nationale netwerk.

2.1 Nederlands beleid handelsbevordering

De verantwoordelijkheid voor internationaal ondernemen wordt door de Nederlandse overheid primair bij de bedrijven zelf gelegd.⁵ Echter, internationaal ondernemen gaat niet vanzelf doordat bedrijven in opkomende economieën vaak worden geconfronteerd met een ongelijk speelveld en een wezenlijk andere verhouding tussen de private en publieke sector dan in westerse markten. Daarnaast kan het bedrijfsleven in het buitenland oplopen tegen onder meer ontransparante wet- en regelgeving en moeilijkheden met het leggen van internationale contacten. Deze problemen vragen om overheidsondersteuning met een gericht buitenlandinstrumentarium.

Economische missies vormen één van de instrumenten van het buitenlandinstrumentarium van de Nederlandse overheid. Een economische missie is een handelsmissie onder leiding van een bewindspersoon. Naast economische missies zijn er nog tal van andere instrumenten die worden ingezet, waaronder de basisdienstverlening van de EVD die bestaat uit informatievoorziening, positionering op buitenlandse markten, kennisoverdracht en acquisitie van buitenlandse investeringen. Via het 2g@there-programma kan een cluster Nederlandse bedrijven dat kansen ziet op een opkomende of kansrijke markt meerjarige ondersteuning krijgen. Ook het programma Collectieve Promotieactiviteiten (CPA) heeft als doel internationaal ondernemen te bevorderen doordat dit programma het mogelijk maakt om inkomende en uitgaande handelsmissies, collectieve beursinzendingen en andere op het buitenland gerichte, collectieve promotieactiviteiten voor Nederlandse bedrijven te organiseren.

⁵ Tweede Kamer der Staten-Generaal, Internationaal Ondernemen, kamerstuk 31 880 nr. 1 brief van de staatssecretaris van Economische Zaken, 7 maart 2008.

2.2 Doelstelling van economische missies

Om in latere hoofdstukken de effecten van economische missies te kunnen beoordelen, is het van belang dat deze in het perspectief van de oorspronkelijke doelstelling van missies kunnen worden geplaatst. In deze paragraaf wordt daarom allereerst ingegaan op de doelstellingen van de rijksoverheid ten aanzien van economische missies. Daarnaast wordt ingegaan op de mening van een aantal stakeholders ten aanzien van de doelstellingen van economische missies.

2.2.1 Rijksoverheid

Verschillende departementen organiseren missies met bewindspersonen: het ministerie van EZ, het ministerie van VenW en het ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit (LNV)⁶. De rijksoverheid heeft ten aanzien van deze missies als doelstelling om bedrijven die internationaal zaken willen doen te ondersteunen. Op die manier wordt beoogd internationaal ondernemen en samenwerken te bevorderen, hetgeen zich onder meer kan uiten in export-groei onder Nederlandse bedrijven. Dit wil de EVD, onderdeel van het ministerie van EZ en organisator van economische missies, op de volgende manieren bereiken:⁷

- Nederlandse partijen kennis laten maken met potentiële markten (oriëntatie);
- Nederlandse partijen kennis laten maken met potentiële zakenpartners (matchmaking) dan wel bestaande contacten onderhouden of intensiveren;
- het verkrijgen van buitenlandse orders en tekenen van bijvoorbeeld (samenwerkings)contracten;
- het slechten van barrières of het oplossen van handelsbelemmeringen van een onderneming, kennisinstelling of andere organisaties, bijvoorbeeld door politiek of diplomatiek overleg met de counterpart en het verstevigen of warm houden van de relatie met een land;
- het bieden van extra aandacht voor een geplande bedrijfsactiviteit of andersoortige zakelijke activiteit, zoals de ondertekening van een contract, de opening van een lokale vestiging of een zakendiner;
- Nederlandse ondernemers onderling met elkaar in contact brengen, waardoor zij kennis en ervaring met elkaar uitwisselen.

De verschillende departementen die missies initiëren, hebben met betrekking tot hun vakspecialisme vaak aanvullende doelstellingen. Zo wil bijvoorbeeld het ministerie van VenW vanuit een politieke verantwoordelijkheid

⁶ Ook het voormalige ministerie van LNV initieerde economische missies. Deze missies maken geen deel uit van de bij het onderzoek betrokken economische missies in de periode 2007 tot en met 2009.

⁷ EVD, 2009: *Evaluatie economische missies. Evaluatie middellange termijn resultaten van economische missies met bewindspersoon.*

akkoorden/verdragen op het terrein van luchtvaart of zeevaart afsluiten. Vanuit zijn vakspecialisme richt dit departement zich vooral op bedrijven binnen transport, logistiek en water. Omdat dit publiek gedomineerde terreinen zijn, zijn goede contacten met buitenlandse overheden belangrijk (*government-to-government*).

2.2.2 Doelstelling missies volgens stakeholders

Een aantal stakeholders met veel kennis van en ervaring met economische missies, geeft aan dat een economische missie vaak als doel heeft om politieke en economische obstakels waar individuele bedrijven tegen aan lopen in het land van bestemming, te adresseren. Een bewindspersoon kan de obstakels opgelegd door bepaalde wet- en regelgeving en importheffingen adresseren in het gesprek dat hij heeft met de vertegenwoordigers van de overheid in het land van bestemming. In dit opzicht verschilt een economische missie duidelijk van een handelsmissie waarbij geen bewindspersoon meegaat.

Box 2.1 Literatuur over missies

In het onderzoek is een beperkt aantal buitenlandse studies op het terrein van buitenlandinstrumentarium bestudeerd. Veel van die studies bleken daarbij niet relevant of bruikbaar voor ons onderzoeksdoel. De meest relevante studie die we hebben gevonden, is een rapport van Nathan Associates. Dit onderzoeksbureau heeft het beleid gericht op de stimulering van export in kaart gebracht voor Chili, Costa Rica, Colombia, Australië en Canada. In het onderzoek worden vijf niveaus van exportvermogen onderscheiden: van zeer beperkt exportvermogen tot groot exportvermogen. Volgens hen zijn voor bedrijven met een laag exportvermogen andere publieke instrumenten van handelsbevordering geschikt dan voor bedrijven met een groot exportvermogen. De niveaus van exportvermogen en daaraan te relateren beleidsinzet vanuit de overheid zijn:

1. *Vergroten bewustzijn*: initiatieven om bedrijven die niet van plan zijn te exporteren te stimuleren om wel plannen te maken om te exporteren. De initiatieven zijn erop gericht om uit te leggen wat exporteren is en welke voordelen het biedt.
2. *Aanwakkeren van exportbereidheid*: initiatieven om bedrijven die van plan zijn te exporteren van kennis en vaardigheden te voorzien om nieuwe exporteurs te worden.
3. *Selecteren van doelmarkt*: initiatieven om nieuwe exporteurs en ervaren exporteurs te helpen met het identificeren en begrijpen van buitenlandse markten en sectoren met goede kansen voor hun producten en diensten.
4. *Identificeren van verkoopmogelijkheden*: initiatieven om bedrijven die van plan zijn te exporteren en nieuwe en ervaren exporteurs te informeren over mogelijke cliënten en hun behoeften, hun te helpen met het introduceren van hun producten aan mogelijke kopers en om hen voor te stellen aan mogelijke cliënten.
5. *Het sluiten van exportdeals*: initiatieven om bedrijven die van plan zijn te exporteren en nieuwe en ervaren exporteurs te helpen met het uitbreiden van hun markten, om te gaan met mogelijke kopers, het aanbieden van een voorstel en het sluiten van het exportcontract.

Nathan Associates plaatsen de handelsmissies, het instrument dat het meest vergelijkbaar is met economische missies, in categorie 4. Vanuit hun perspectief zou

de inzet van economische missies er dus toe moeten leiden dat het bedrijfsleven erbij wordt geholpen om in het buitenland verkoopmogelijkheden te identificeren. Het sluiten van exportdeals zien zij niet als een direct doel. (Bron: Nathan Associates, 2004: *Best practices in export promotion*)

Een andere relevante buitenlandse studie is een onderzoek van de Universiteit van Porto naar de visie van Portugese bedrijven op het nut van economische missies. Uit dit onderzoek bleek dat de missies vooral interessant waren voor het leggen van contacten en ervaring opdoen op het gebied van exporteren. De economische missies worden als zeer waardevol geacht voor het midden- en kleinbedrijf met weinig ervaring op het gebied van internationaal ondernemen maar met innovatieve eigenschappen. (Bron: Universidade de Porto, 2009: *Firms' perceptions of the usefulness of state trade missions: an exploratory micro level empirical analysis*)

Uit een onderzoek van Nitsch naar de relatie tussen internationale handel en bezoeken van politici aan het buitenland komt naar voren dat zulke bezoeken leiden tot een stijging van acht tot tien procent van de export. Dit onderzoek richt zich in tegenstelling tot het voorliggende onderzoek op een macroanalyse. (Bron: Volker, 2005: *State Visits and International Trade*)

2.2.3 Doelstelling van deelname missie van bedrijven

Op basis van de interviews met bedrijven kunnen vijf typen doelstellingen worden onderscheiden die bedrijven formuleren ten aanzien van hun missiedeelname. Dit zijn:

1. opdoen van zakelijke contacten (klanten, distributeur, agent en/of samenwerkingspartner);
2. verkenning van de markt en bewustwording van de marktkansen;
3. bestaande contacten verder uitbouwen en/of eigen positie versterken;
4. verbreding van het internationale netwerk;
5. verbreding van het nationale netwerk.

Sommige bedrijven streven een van bovenstaande doelstellingen na, maar er zijn ook bedrijven die een aantal van die doelstellingen tegelijkertijd nastreven.

Uit een nadere analyse van de bevindingen uit de interviews met bedrijven komt naar voren dat de meerderheid (55%) als doel heeft om tijdens de missie zakelijke contacten op te doen. Ook de verkenning van de markt en bewustwording van de marktkansen worden vaak als doelstelling genoemd (26%). Tabel 2.1 geeft een en ander weer.

Tabel 2.1 Doelstellingen van bedrijven om deel te nemen aan een economische missie (n=38)*

	Percentage
Opdoen van zakelijke contacten	55%
Verkenning van de markt en bewustwording van de marktkansen	26%
Bestaande contacten verder uitbouwen en/of eigen positie versterken	18%
Verbreding van het nationale netwerk	16%
Verbreding van het internationale netwerk	11%

* Omdat sommige bedrijven meerdere doelstellingen ten aanzien van hun missiedeelname hebben geformuleerd, bedraagt het totaal van de genoemde percentages meer dan honderd procent.

Deze onderzoeksbevindingen sluiten in zekere mate aan op de resultaten uit een eerdere evaluatie van de EVD zelf.⁸ Daaruit bleek dat 94 procent van de geënquêteerde bedrijven het leggen van nieuwe contacten het belangrijkste doel van missiedeelname noemden. Daarnaast gaf 65 procent aan dat de eerste oriëntatie op een potentieel nieuwe markt/land het doel van hun deelname was.

De vijf typen doelstellingen worden hieronder toegelicht aan de hand van één of meer illustratieve voorbeelden.

Doelstelling 1: Opdoen van zakelijke contacten (klanten, distributeur, agent en/of samenwerkingspartner)

Een bedrijf dat actief is in de maritieme sector, heeft de afgelopen jaren aan missies naar Brazilië en Turkije deelgenomen. Doelstelling van deelname aan die missies was om in contact te komen met potentiële zakenpartners in dat land. Een ander bedrijf (in de stuwadoorsbranche) heeft in 2008 deelgenomen aan een economische missie naar Turkije met als doel om in dat land nieuwe klanten te ontmoeten.

Doelstelling 2: Verkenning van de markt en bewustwording van de marktkansen

Een Flevolands bedrijf wilde via een missie naar Rusland in 2008 ontdekken hoe de automotieve markt in dat land er precies uitzag. Dankzij deelname aan de missie heeft dit bedrijf het inzicht gekregen dat er voor hen momenteel nog geen marktkansen bestaan in dat land. Een ander bedrijf (in de ontwerpsector) wilde via deelname aan een economische missie naar China in 2008 de markt verkennen en inzicht krijgen in de mogelijkheden voor het opzetten van een tentoonstelling in China.

⁸ EVD, 2009: *Evaluatie economische missies. Evaluatie middellange termijn resultaten van economische missies met de bewindspersoon.*

Doelstelling 3: Bestaande contacten verder uitbouwen en/of eigen positie versterken

Een bedrijf in de bloemensector heeft in 2008 deelgenomen aan een economische missie naar Marokko. Dit bedrijf had al een lokale partner in dit land. Doelstelling van deelname aan de missie was om deze partner voor te stellen aan Nederlandse bedrijven, contactpersonen bij de Nederlandse overheid en Marokkaanse overheden. Een bedrijf dat deelnam aan de economische missie naar de Verenigde Arabische Emiraten in 2009 wilde tijdens de missie proberen om reeds bestaande contacten verder uit te werken.

Doelstelling 4: Verbreding van het internationale netwerk

Een bedrijf binnen de bancaire sector heeft in 2008 deelgenomen aan de economische missie om op die manier het eigen netwerk met overheden en bedrijven in Turkije te verbreden, maar ook om het eigen netwerk met andere Nederlandse bancaire organisaties en de Nederlandse overheid te vergroten.

Doelstelling 5: Verbreding van het nationale netwerk

Een bedrijf in de consultancysector had als doel van deelname aan missies naar Turkije in 2008 en 2009 gesteld om met name te netwerken met Nederlandse bedrijven, overheidsinstanties waaronder de EVD en organisaties als de Kamer van Koophandel.

2.3 Organisatie van economische missies

Op basis van de interviews met bedrijven en stakeholders kan een algemeen beeld van de organisatie van economische missies worden geschetst. In deze paragraaf wordt ingegaan op het programma van economische missies, het matchmakingprogramma en de organisatie daarvan, en de kosten van missies.

2.3.1 Programma van economische missie

Economische missies kunnen bestaan uit een aantal verschillende activiteiten voor deelnemende bedrijven, zoals netwerkbijeenkomsten (recepties en tradediners), workshops/seminars en bedrijfsbezoeken. Een belangrijk onderdeel van economische missie is het matchmakingprogramma. De EVD zorgt ervoor dat Nederlandse bedrijven die deelnemen aan een economische missie in contact worden gebracht met een aantal bedrijven in het land van bestemming. Dit matchmakingprogramma kan mogelijk leiden tot interessante zakelijke contacten.

In Nederland geeft de EVD, vóór de economische missie, aan deelnemende bedrijven aan wat de spelregels zijn, worden bedrijven geïnformeerd over het betreffende land en vindt er een informele kennismakingsronde tussen de deelnemende bedrijven plaats waarbij de bewindspersoon ook aanwezig is.

Eenmaal ter plaatse, vertelt de economische afdeling van de Nederlandse ambassade iets over het land en vertelt een ervaringsdeskundige over zakendoen in het betreffende land. Vervolgens wordt het dagprogramma met de bewindspersoon doorgenomen en bestaat de mogelijkheid voor bedrijven om belemmeringen te bespreken die door de bewindspersoon kunnen worden opgepakt.

De organisatie van netwerkrecepties en tradedinneren, maar ook workshops of seminars ligt vaak in handen van de Nederlandse ambassade in het land waarnaar de missie gaat. Ook zorgt de ambassade voor de contacten tussen Nederlandse overheden en/of bedrijfsleven en buitenlandse overheden.

2.3.2 Het matchmakingprogramma

Vóór de economische missie worden intakegesprekken met de deelnemende bedrijven (face to face dan wel telefonisch) gehouden, waarbij deze kunnen aangeven met welk type buitenlandse bedrijven zij in contact willen worden gebracht tijdens de missie. Vervolgens wordt voor de deelnemende bedrijven een marktscan door een matchmakingbureau gemaakt van mogelijk interessante partijen in het land waarnaar de missie gaat. Op basis van deze marktscan wordt vervolgens een shortlist opgesteld met buitenlandse partijen die worden uitgenodigd voor het matchmakingprogramma. In de praktijk komt het voor dat de EVD vóór de missie intakegesprekken voert met deelnemende bedrijven, maar deze gesprekken kunnen ook worden gevoerd door organisaties die de matchmaking organiseren. Wanneer een bepaalde missie naar verwachting niet geschikt of nuttig is voor een bedrijf, dan wordt dit ook aan het bedrijf te kennen gegeven.

Niet ieder Nederlands bedrijf gaat mee met een economische missie vanwege het matchmakingprogramma. Circa een derde van de deelnemers heeft volgens de EVD zijn eigen agenda en doet niet mee met matchmaking. Dit zijn bijvoorbeeld bedrijven die al eigen zakelijke contacten hebben in het land waar de missie naartoe gaat, of bedrijven die meegaan om te netwerken of gezien te worden met de meereizende bewindspersoon. Voor deze bedrijven zijn netwerkbijeenkomsten en/of bedrijfsbezoeken wel interessant.

2.3.3 Organisatie van matchmaking

De daadwerkelijke organisatie van de matchmaking in het betreffende land wordt niet door de EVD uitgevoerd. In het geval dat er in het land waarnaar een missie gaat een Netherlands Business Support Office (NBSO) aanwezig is (zie box 2.2 voor een beschrijving van NBSO's), dan wordt de matchmaking in de meeste gevallen door deze organisatie uitgevoerd.

Box 2.2 Netherlands Business Support Offices (NBSO's)

Een Netherlands Business Support Office (NBSO) – opgezet door de ministeries van Buitenlandse Zaken en EZ – ondersteunt Nederlandse bedrijven bij hun activiteiten op markten die als omvangrijk en veelbelovend zijn aan te merken. Een NBSO heeft geen diplomatieke status, maar richt zich uitsluitend op de Nederlandse handels- en investeringsbevordering. Dit doet zij onder meer door voor Nederlandse bedrijven een marktscan van de buitenlandse markt te maken. Die scan geeft een overzicht van geïnteresseerde handelspartners in de doelmarkt.

Ook ondersteunt een NBSO Nederlandse organisaties bij het organiseren van collectieve handelsactiviteiten, zoals de organisatie van marktorientatierizen, en inkomende en uitgaande handelsmissies. Daarnaast kan een NBSO in seminars en andere activiteiten participeren ter promotie van het Nederlandse bedrijfsleven. Momenteel zijn er in totaal twintig NBSO's in negen landen, waaronder Brazilië, China, Rusland en Turkije.

Ook komt het voor dat de economische afdeling van Nederlandse ambassades de matchmaking organiseert. Soms ontbreekt het echter bij een ambassade aan de lokale marktkennis of heeft een bepaalde ambassade te weinig tijd of mankracht om de matchmaking op zich te nemen. Ambassades kunnen dit ook uitbesteden aan een lokaal bureau in het betreffende land; dit gebeurt in overleg met de EVD. De EVD en de ambassades die matchmaking uitbesteden, houden toezicht op de organisatie van het matchmaking-programma door de gekozen matchmaker. De EVD en ambassades blijven immers eindverantwoordelijk voor de uiteindelijke matchmaking.

In bepaalde landen kiest de EVD voor een matchmakingbureau dat in het land waarnaar de missie gaat, gevestigd is. Bij missies naar Rusland werd de organisatie van matchmaking bijvoorbeeld uitgevoerd door het bureau Lighthouse. Bij missies naar China – meer specifiek Hong Kong – is in het verleden de matchmaking uitgevoerd door de Hong Kong Trade Development Council (HKTDC).

2.3.4 Kosten van economische missies

De kosten van een economische missie kunnen sterk verschillen per land, het aantal te bezoeken steden, het aantal deelnemers en de duur van de missie. Volgens de EVD bedragen de kosten van een gemiddelde economische missie circa € 172.500. Daarbij wordt uitgegaan van een vierdaagse missie waaraan 25 bedrijven deelnemen en waarbij twee steden worden bezocht. In dit bedrag zijn alle kosten van de organisatie van de economische missie betrokken. Alleen de kosten die bedrijven zelf maken tijdens de economische missie, maken geen deel uit van dit bedrag. In dit kader dient overigens ook opgemerkt te worden dat een economische missie niet alleen gericht is op het meereizende bedrijfsleven, maar ook op het promoten van BV Nederland op bepaalde terreinen, bijvoorbeeld op het gebied van design of water-management.

Box 2.3 Kosten van deelname aan een economische missie

Veel bedrijven geven in de interviews aan dat zij deelname aan een missie een relatief goedkoop instrument vinden om een buitenlandse markt te verkennen, zich bewust te worden van de eigen marktkansen en/of om met mogelijk interessante zakelijke partijen en/of buitenlandse overheden te spreken. Deelname aan een economische missie bedraagt circa € 750, exclusief de reis- en verblijfkosten, tolken en eventuele overige bijkomende kosten. Deze kosten zijn relatief laag, zeker met het oog op de mogelijkheid dat het bedrijf dankzij de missie (meer) zakendoet in het betreffende land. Door een aantal bedrijven wordt genoemd dat zij de voorkeur geven aan deelname aan een economische missie ten opzichte van een zelf georganiseerde deelname aan een beurs. Dat heeft niet alleen te maken met de lagere kosten van missiedeelname maar ook met het gegeven dat zij bij een missie niets of nauwelijks iets zelf hoeven te organiseren.

2.4 Bestemming van economische missies

Vanuit veel geledingen van de overheid en maatschappelijke partijen vinden er economische missies naar het buitenland plaats. Om te zorgen voor een goede coördinatie tussen al deze missies, is door de Dutch Trade Board een strategische agenda ontwikkeld waarin de grote economische missies met bedrijven onder politieke leiding zijn opgenomen. De Dutch Trade Board heeft zelf drie 'focuslanden' gekozen waar zij een extra impuls aan geeft, in de zin van publiek-private activiteiten, gerichte communicatie, stroomlijning van bestaande initiatieven of anderszins; dit zijn India, Rusland en Turkije.⁹ Naar deze landen zijn de afgelopen jaren dan ook meerdere economische missies uitgevoerd.

Naast de strategische agenda van de Dutch Trade Board ontstaan bij het ministerie van VenW ideeën voor de bestemming van een economische missie via eigen contacten van het departement met het bedrijfsleven en via het VenW Export Platform waaraan de ceo's van grote bedrijven deelnemen (tweemaal per jaar vindt een bijeenkomst plaats). Ook ontstaan ideeën voor economische missies bij dit ministerie via afstemming van de rijksbrede agenda met het ministerie van EZ en via een projectgroep waaraan ambtenaren en het bedrijfsleven deelnemen.

Sommige stakeholders plaatsen ten aanzien van de bestemming van economische missies kanttekeningen. Deze hebben onder meer betrekking op de wijze waarop landen worden geselecteerd waarnaar een economische missie gaat. Sommige stakeholders vinden dat er op dat punt meer afstemming moet bestaan tussen overheid en bedrijfsleven. Ook wordt door enkele stakeholders genoemd dat de focus meer moet worden gelegd op landen waar Nederland ten opzichte van andere exporterende landen een pioniersrol inneemt. Daarnaast noemt een aantal stakeholders dat een betere

⁹ www.internationaalondernemen.nl

koppeling tussen uitgaande economische missies en inkomende economische missies van andere landen naar Nederland gewenst is. Op die manier is het mogelijk dat Nederlandse bedrijven die in het buitenland in contact zijn gekomen met bepaalde bedrijven, elkaar opnieuw ontmoeten tijdens de buitenlandse inkomende missie naar Nederland.

Wij constateren dat stakeholders congruent denken over de doelen en het nut van economische missies. Die congruentie bestaat in mindere mate wat betreft de bestemming van missies. De beoordeling van de bovengenoemde kanttekeningen valt buiten dit onderzoek.

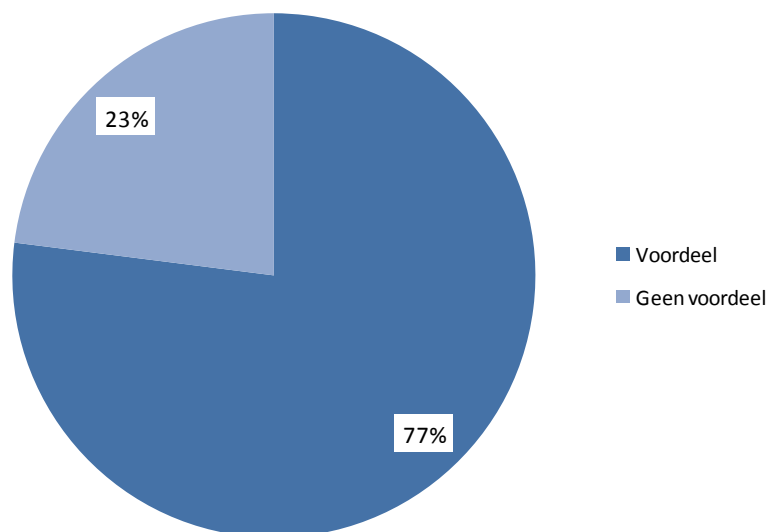
3 INZICHT IN EFFECTEN VAN ECONOMISCHE MISSIES

Veel bedrijven die hebben deelgenomen aan een economische missie, hebben financiële en/of niet-financiële voordelen van deelname ervaren. Vaak gaat het om de groei van het internationale netwerk, beter zicht op de marktkansen in het betreffende land en de uitwisseling van kennis met andere bedrijven of instellingen. Deelname heeft voor 22 procent van de deelnemende bedrijven geleid tot (meer) export naar het betreffende land. Ondanks dat bedrijven verschillende voordelen van deelname aan een missie noemen, acht niet ieder bedrijf zijn deelname bijzonder succesvol. Dat komt doordat die bedrijven vóór de missie hogere verwachtingen hadden ten aanzien van hun deelname en/of doordat de eigen doelstelling(en) van deelname aan de missie niet behaald zijn.

3.1 Biedt deelname aan een missie voordeel?

Uit de telefonische enquête onder bedrijven die hebben deelgenomen aan een economische missie blijkt dat de meeste respondenten aangeven dat deelname aan een economische missie hun bedrijf financieel en/of niet-financieel voordeel heeft opgeleverd. In totaal geeft 77 procent van de respondenten dit aan (zie figuur 3.1).

Figuur 3.1 Heeft deelname aan de economische missie uw bedrijf voordeel opgeleverd? (n=129)



Uit een nadere analyse van de enquêteresultaten blijkt dat kleine bedrijven (< 50 medewerkers) en grotere bedrijven (50 medewerkers of meer) ongeveer even vaak aangeven dat deelname aan de missie hen voordeel heeft opgeleverd.

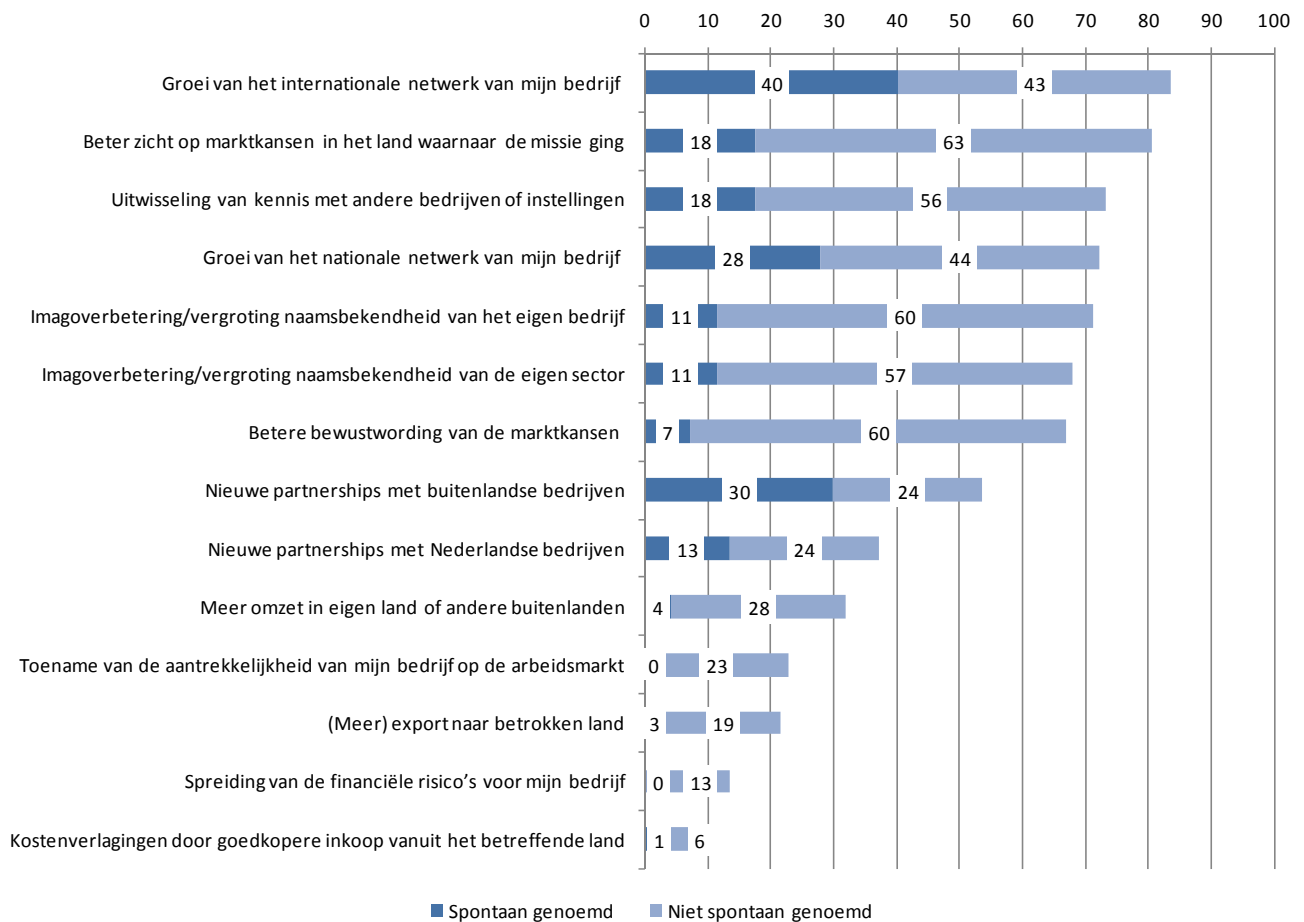
3.2 Voordelen van deelname

Aan de bedrijven die in de enquête aangaven dat deelname aan de missie voordeel heeft opgeleverd, hebben we ook gevraagd welke voordelen dit dan waren. Bedrijven konden *spontaan* de drie belangrijkste voordelen noemen. Aan hen is vervolgens gevraagd of de missie wellicht nog andere voordelen heeft opgeleverd waaraan zij zelf niet meteen hadden gedacht. Met de bedrijven zijn alle *niet spontaan* genoemde antwoordcategorieën langsgelopen.

In totaal noemt 83 procent van de bedrijven, spontaan dan wel niet spontaan, de groei van het internationale netwerk van hun bedrijf als voordeel. Daarbij het gaat het niet alleen om contacten met buitenlandse bedrijven maar kan het ook gaan om contacten met buitenlandse overheden. 'Beter zicht op marktkansen' wordt door 81 procent van de respondenten als voordeel genoemd. Bijna driekwart van de bedrijven noemt de uitwisseling van kennis met andere bedrijven of instellingen als voordeel. Ongeveer een op de vijf respondenten geeft aan dat deelname aan een economische missie heeft geleid tot (meer) export naar het betreffende land. Daarnaast geeft 32 procent van de geënquêteerde bedrijven aan dat zij meer omzet in eigen land of andere landen (dan het land waarnaar de missie ging) hebben gerealiseerd als gevolg van deelname aan een missie. Figuur 3.2 geeft het totaal van spontaan en niet spontaan genoemde voordelen van economische missies voor bedrijven weer.

Naast de voordelen die in figuur 3.2 staan, noemt ruim een kwart van de geënquêteerden (ook) andere voordelen. Een aantal maal worden de goede contacten met de overheid van het land waar de missie naartoe ging als voordeel genoemd. Ook noemen enkele respondenten als voordeel de continuering en versterking van bestaande contacten.

Figuur 3.2 Voordelen van deelname aan een economische missie volgens bedrijven (n=97, in %)



De onderzoeksbevindingen uit de interviews met bedrijven sluiten aan op de resultaten van de telefonische enquête. Veel bedrijven geven aan dat deelname aan een economische missie ertoe heeft geleid dat het internationale en nationale netwerk van het bedrijf is gegroeid en dat zij beter zicht hebben gekregen op de marktkansen die voor het bedrijf bestaan in het betreffende land. Sommige bedrijven ervaren het als positief dat zij er dankzij de missie achter zijn gekomen dat het betreffende land toch minder interessant voor hen is. Net als in de telefonische enquête worden potentiële voordelen als de toename van de aantrekkelijkheid van het bedrijf op de arbeidsmarkt, de spreiding van financiële risico's en kostenverlagingen door goedkopere inkoop vanuit het betreffende land, niet of nauwelijks genoemd.

In de interviews worden ook de contacten met andere Nederlandse bedrijven als belangrijk voordeel van deelname aan een missie genoemd. Soms komt het voor dat bedrijven na de missie elkaars klant worden of gezamenlijk een project in het buitenland uitvoeren. Voor kleinere bedrijven die voor de eerste keer deelnemen aan een missie, kan deelname bovendien voor een enorme

leercurve zorgen, omdat zij meereizen met grotere bedrijven met veel ervaring met missies. Het gaat dan onder meer om de uitwisseling van kennis van de buitenlandse markt en hoe men zakendoet in het betreffende land.

Box 3.1 Bevindingen eerdere evaluatie EVD

In een eerdere evaluatie van de EVD van een vijftal economische missies uit 2006 en 2007 blijkt dat 94 procent van de respondenten aangeeft dat het leggen van nieuwe contacten het belangrijkste doel is van deelname; van dat aantal is ruim 81 procent hierin goed of voldoende geslaagd. Daarnaast geeft 65 procent aan dat de eerste oriëntatie op een potentieel nieuwe markt/land het doel van hun deelname was; alle respondenten geven aan dat ze hier goed of voldoende in zijn geslaagd. In totaal geeft 25 procent aan dat het afsluiten van contracten en orders het doel van deelname was. Voor twaalf procent van de respondenten was het oplossen van concrete (handels)belemmeringen door inzet van de staatssecretaris een doel van deelname aan de missie. De toegevoegde waarde van de aanwezigheid van een bewindspersoon werd door 94 procent als goed of voldoende beoordeeld. (Bron: EVD, 2009: *Evaluatie economische missies. Evaluatie middellange termijn resultaten van economische missies met de bewindspersoon*)

Het tweede relevante vergelijkingsonderzoek is het onderzoek dat in 2009 is uitgevoerd naar de effecten van CPA. Het programma CPA is in 2005 in het leven geroepen. Vóór die tijd organiseerde de EVD zelf – in samenspraak met brancheorganisaties – jaarlijks handelsmissies naar en beursdeelnames in tal van landen en voor diverse sectoren. Vanaf 2005 is ervoor gekozen om de verantwoordelijkheid voor de planning en organisatie van handelsmissies en beursdeelnames volledig bij het bedrijfsleven te leggen. Uit dit onderzoek kwam naar voren dat CPA-activiteiten substantieel bijdragen aan de resultaten van de deelnemende bedrijven op het gebied van internationaal ondernemen.¹ Op de vraag of de activiteit (tot nu toe) tot zaken heeft geleid, antwoordden 236 bedrijven positief, wat neerkomt op dertig procent van de respondenten. De overige deelnemers zijn nog niet tot zaken gekomen, maar van deze groep verwacht tien procent dat dit in de toekomst nog wel zal gebeuren. Het 'harde' resultaat (meer export) van handelsmissies ligt dus hoger dan dat wij gemeten hebben voor economische missies. (Bron: EVD/Ministerie van EZ, 2009: *Resultaten van CPA. Spin off onderzoek 2009*)

3.3 Succes van deelname aan missie

Zoals in paragraaf 3.1 wordt aangegeven, noemt ruim driekwart van de bedrijven in de telefonische enquête dat deelname aan een missie heeft geleid tot financiële en/of niet-financiële voordelen. In totaal geeft 38 procent aan dat deelname in (zeer) grote mate succesvol voor het bedrijf was. Ongeveer de helft geeft aan dat deelname in beperkte mate succesvol was voor het bedrijf. Negen procent noemt deelname aan de missie helemaal niet succesvol. Tabel 3.1 geeft dit weer.

Tabel 3.1 In welke mate was deelname aan de missie voor uw bedrijf succesvol? (n=128)

	Percentage
Helemaal niet	9%
In beperkte mate	52%
In grote mate	34%
In zeer grote mate	4%
Totaal	100%

Uit een nadere analyse van de enquêteresultaten komt naar voren dat voor veel bedrijven de deelname aan de economische missie wel tot voordelen heeft geleid, maar dat zij de deelname aan de missie niet of nauwelijks een succes vinden. De groei van het (inter)nationale netwerk, de uitwisseling van kennis, beter zicht op en betere bewustwording van marktkansen, en de imagoverbetering van de sector en het bedrijf zelf, worden vaker door deze respondenten als voordeel genoemd. De interviews met bedrijven hebben meer zicht gegeven op deze discrepantie. Sommige bedrijven die wel voordelen van deelname noemen, maar de deelname niet of nauwelijks succesvol achten, hadden hogere verwachtingen ten aanzien van de missie. Deelname aan de missie heeft hen wel voordelen opgeleverd, maar vóór de missie hadden zij het idee dat de missie tot een groter *financieel* succes zou leiden. Andere bedrijven geven aan dat deelname aan de missie wel heeft geleid tot positieve effecten, maar dat deze niet de doelstelling van deelname waren. In dat kader is het vanuit het ministerie van EZ, de EVD en/of de meereizende bewindspersoon belangrijk om in de voorfase van een economische missie te investeren in verwachtingsmanagement ten aanzien van de voordelen die missiedeelname een bedrijf kan bieden (zie ook hoofdstuk 5).

3.4 Categorisering van effecten

In de vorige paragrafen is ingegaan op de effecten waarin deelname aan economische missies heeft geresulteerd voor het deelnemende bedrijfsleven, althans in de opinie van de bedrijven zelf en de door ons geïnterviewde stakeholders. De resultaten maken duidelijk dat dit voor deelnemende bedrijven vaak voordelen zijn die niet direct financieel van aard zijn, zoals groei van het (inter)nationale netwerk, imagoverbetering/vergroting van de naamsbekendheid van bedrijven of de sector waarin zij actief zijn en de contacten met buitenlandse overheden en/of de Nederlandse overheid (netwerkeffecten). Ook worden vaak kenniseffecten genoemd: beter zicht op en bewustwording van marktkansen en de uitwisseling van kennis met andere bedrijven of instellingen. Bedrijven geven minder vaak aan dat zij als gevolg van deelname aan een economische missie (meer) geëxporteerd hebben naar het betreffende land; dit wordt in totaal door 22 procent van de respondenten als voordeel genoemd.

Kortom, deelname aan de missie leidt vooral tot netwerkeffecten en kennis-effecten. Zakelijke effecten worden ook genoemd, maar in mindere mate. Tabel 3.2 geeft deze categorisering van effecten van economische missies weer.

Tabel 3.2 Categorisering van effecten van economische missies

Effecten	Categorie
Groei van het internationale netwerk van mijn bedrijf	Netwerkeffecten
Groei van het nationale netwerk van mijn bedrijf	
Imagoverbetering/vergroting naamsbekendheid van het eigen bedrijf	
Imagoverbetering/vergroting naamsbekendheid van de eigen sector	
Contacten met buitenlandse overheden*	
Contacten met Nederlandse overheid*	
Beter zicht op marktkansen in het land waarnaar de missie ging	Kenniseffecten
Uitwisseling van kennis met andere bedrijven of instellingen	
Betere bewustwording van de marktkansen	
Leercurve voor bedrijven die voor de eerste maal deelnemen aan een missie*	
(Meer) export naar betrokken land	Zakelijke effecten
Nieuwe partnerships met buitenlandse bedrijven	
Nieuwe partnerships met Nederlandse bedrijven	
Meer omzet in eigen land of andere buitenlandse landen	
Toename van de aantrekkelijkheid van mijn bedrijf op de arbeidsmarkt	
Spreiding van de financiële risico's voor mijn bedrijf	
Kostenverlagingen door goedkopere inkoop vanuit het betreffende land	

* Deze effecten zijn genoemd in de interviews met bedrijven en stakeholders.

4 EXTRA OMZET VIA ECONOMISCHE MISSIES

Een beperkte groep bedrijven heeft als gevolg van deelname aan een economische missie extra omzet gerealiseerd. Vaak is een een-op-een-verhouding tussen deelname aan de missie en behaalde financiële resultaten lastig te leggen. In veel gevallen zitten bedrijven al langer in een zakelijk traject, waarbij de missie dit traject versnelt. Het tekenen van een contract tijdens een missie vormt daarnaast een nuttig marketing-instrument. Sommige bedrijven doen tijdens de missie wel hun eerste zakelijke contacten in het betreffende land op. Veel investeren in de eigen follow-up ná de missie vergroot de kans op financieel succes.

4.1 Missiedeelnemers met extra omzet

In het vorige hoofdstuk werd al genoemd dat ongeveer een op de vijf bedrijven in de telefonische enquête als voordeel van missiedeelname aangaf dat zij (meer) zijn gaan exporteren naar het betreffende land. In totaal ging het om 21 bedrijven die dit aangaven. De groep geënquêteerde bedrijven is naar bedrijfsgrootte representatief voor de totale groep van deelnemers aan de economische missies. Wat betreft de sectorindeling blijkt dat een aantal sectoren in onze respons over- of ondervertegenwoordigd zijn (zie bijlage 1).

Aan de 21 bedrijven is gevraagd hoeveel extra omzet zij sinds de missie hebben gerealiseerd in dat land. In totaal hebben vijftien bedrijven een bedrag genoemd. De overige respondenten hadden geen zicht op de extra omzet die zij behaald hebben of wilden vanwege bedrijfsgevoeligheid niet aangeven hoeveel extra omzet zij hebben gerealiseerd. De extra omzet die de vijftien bedrijven hebben gerealiseerd, varieert van € 10.000 tot € 8.000.000.¹⁰ De totale extra omzet die de vijftien bedrijven hebben gerealiseerd na deelname aan een economische missie, bedraagt ruim € 15.500.000. In bijlage 2 wordt per bedrijf aangegeven hoeveel extra omzet is gerealiseerd en in hoeveel jaar na deelname aan de missie dit is gerealiseerd.

De meeste deelnemers die in staat zijn om een inschatting te maken van de extra omzet die zij hebben gegenereerd, zijn in 2008 op missie geweest. Dit kan erop duiden dat er enige tijd na de missie nodig is om een inschatting van de extra omzet te kunnen maken. In de enquête is door één bedrijf aangegeven dat de export naar het land waar de missie naartoe ging, er wel voor heeft gezorgd dat het bedrijf naar andere landen minder is gaan exporteren. Voor de overige bedrijven is dat niet het geval. De genoemde cijfers gelden voor de bedrijven als geheel (inclusief alle mogelijke vestigingen

¹⁰ Het bedrijf dat in totaal 8 miljoen euro extra omzet heeft gerealiseerd, heeft dit resultaat sinds haar eerste missie naar China in 2006 behaald. Daarna heeft dit bedrijf nog eenmaal deelgenomen aan een missie naar China.

van het bedrijf). In de interviews met bedrijven die extra omzet hebben gerealiseerd, is ook gevraagd wat hun verwachtingen zijn voor de komende twee jaar. Vijf bedrijven konden hiervan een inschatting maken. De genoemde bedragen variëren van 1 miljoen euro extra omzet die in de komende twee jaar wordt gerealiseerd tot een jaaromzet van 4 miljoen euro over twee jaar.

Uit een evaluatie van de EVD uit 2009 van een vijftal economische missies in 2006 en 2007 blijkt dat 21 procent van de 57 bedrijven¹¹ naar aanleiding van de economische missie additionele omzet heeft verkregen. In totaal gaven negen bedrijven een schatting van die extra omzet; dit varieerde van € 15.000 tot € 10.000.000.¹² Onze conclusie is dat het beeld dat uit deze evaluatie van economische missies naar voren komt, goed vergelijkbaar is met onze bevindingen.

Door het beperkte aantal bedrijven dat in de telefonische enquête heeft aangegeven hoeveel extra omzet zij hebben gerealiseerd als gevolg van deelname aan een missie, is het niet mogelijk om de genoemde cijfers te extrapoleren naar de totale groep van deelnemende bedrijven. Ook het gegeven dat deze bedrijven in zeer diverse sectoren actief zijn – van bloemensector en ontwerpsector tot de maritieme sector en automotivesector – maakt dit zeer lastig. Ten derde zorgen de verschillende manieren waarop het effect van (meer) export tot stand kan komen, ervoor dat een directe koppeling tussen gerealiseerde extra omzet en de deelname aan een economische missie lastig te leggen is; de volgende paragraaf gaat hier dieper op in.

In de toetsende sessie met medewerkers van de EVD werd onderkend dat het niet mogelijk is om de genoemde omzetcijfers van de vijftien bedrijven te extrapoleren naar de totale groep van bedrijven die in de periode 2007 tot en met 2009 aan een economische missie heeft deelgenomen. Men kon zich verder goed herkennen in het algemene beeld dat circa één op de vijf bedrijven op langere termijn omzetwinst boekt door mee te gaan met een economische missie, alsook in de bedragen die door de vijftien individuele bedrijven zijn genoemd. Het komt volgens de betrokken EVD-medewerkers slechts incidenteel voor dat deelnemende bedrijven mede dankzij de missie een spectaculaire deal weten te sluiten; het gaat hier dus om atypische gevallen.

¹¹ Een deel van de respondenten in dit onderzoek betreft ook kennisinstellingen.

¹² EVD, 2009: *Evaluatie economische missies. Evaluatie middellange termijn resultaten van economische missies met bewindspersoon.*

4.2 Hoe komt het effect van (meer) export tot stand?

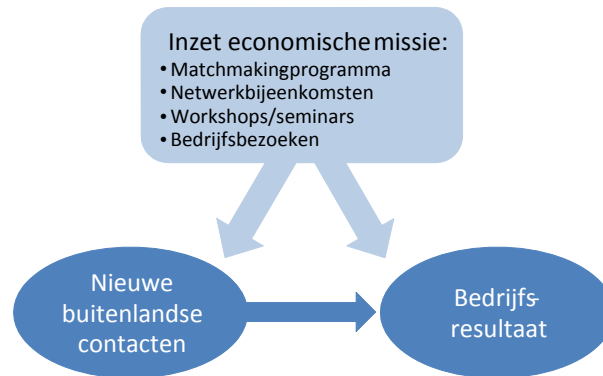
In de vorige paragraaf is aangegeven dat een aantal bedrijven na afloop van de missie extra omzet heeft gerealiseerd in het land waarnaar de missie ging. Het is de vraag hoe dit effect tot stand komt. Uit de interviews met bedrijven die extra omzet hebben gerealiseerd in het land waarnaar de missie ging, komt naar voren dat er in de meeste gevallen geen een-op-een-relatie bestaat tussen deelname aan de missie en het omzetresultaat. Op basis van de interviews met bedrijven zijn vier varianten te onderscheiden van de wijze waarop bedrijven extra omzet realiseren. Deze varianten werden in de toetsende sessie met medewerkers van de EVD onderkend. Het gaat om de volgende vier varianten:

1. direct zakelijke contacten met buitenlandse partijen die een deelnemer tijdens de missie ontmoet;
2. zakelijke contacten op langere termijn met buitenlandse partijen die een deelnemer tijdens de missie ontmoet;
3. uitbouwen/versnellen van zakelijke contacten met buitenlandse partijen die vóór de missie al bestonden;
4. via contacten met Nederlandse partijen tijdens de missie worden zakelijke contacten met buitenlandse partijen opgedaan.

Hieronder wordt elke variant aan de hand van een of meer illustratieve voorbeelden toegelicht.

De eerste variant is dat een deelnemend Nederlands bedrijf tijdens de economische missie één of meerdere bedrijven ontmoet, waarmee al gedurende de missie daadwerkelijk zaken worden gedaan. Door middel van het matchmakingprogramma, netwerkbijeenkomsten (bijvoorbeeld netwerkborels of tradedinner), bedrijfsbezoeken en/of workshops/seminars zijn deelnemers in contact gekomen met een potentiële zakenpartner. Figuur 4.1 geeft dit schematisch weer. In de praktijk komt deze variant echter niet of nauwelijks voor. Dit bleek uit onze interviews met bedrijven die (meer) zijn gaan exporteren naar het land waarnaar de missie ging. Uit interviews met medewerkers van de EVD kwam naar voren dat deze variant in het verleden wel een enkele keer is voorgekomen.

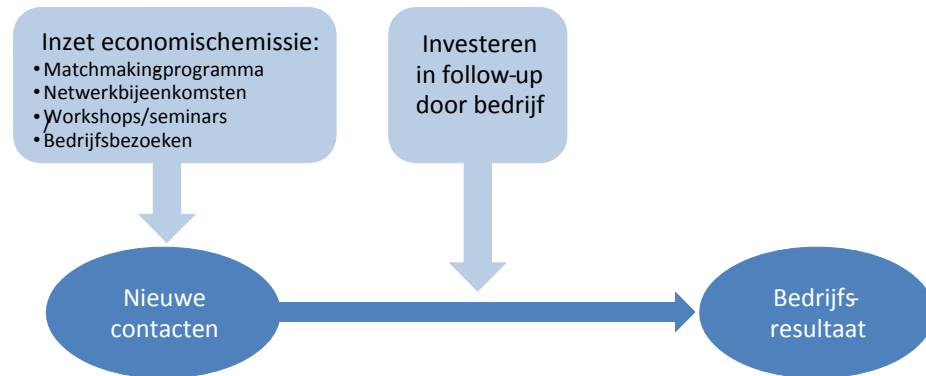
Figuur 4.1 Effect economische missie: tijdens de missie worden nieuwe buitenlandse contacten opgedaan, waarmee meteen zaken worden gedaan



De tweede variant waarop het exporteffect tot stand kan komen, is dat een deelnemend bedrijf tijdens de economische missie een zakenpartner (klant, distributeur of samenwerkingspartner) ontmoet, waarmee na een bepaalde periode na afloop van de missie zaken worden gedaan. Een belangrijk aspect daarbij is dat de missie voor het eerste contactmoment heeft gezorgd, waarna het deelnemende bedrijf zelf vaak nog veel moet investeren in de follow-up. Zo heeft een bedrijf uit Friesland de afgelopen jaren deelgenomen aan verschillende economische missies, onder meer naar China, India en Rusland. Dankzij deelname aan de missie naar China in 2006 heeft het bedrijf via het matchmakingprogramma twee lokale agenten gevonden, met wie het na afloop van de missie veel contact heeft onderhouden. Na enkele maanden is een contract getekend met deze agenten. Sindsdien heeft het bedrijf via deze agenten een extra omzet van circa acht miljoen euro in China gerealiseerd. Het bedrijf geeft aan dat het zonder de missie deze lokale agenten niet had gevonden. De missies naar Rusland en India waren minder succesvol voor het bedrijf. In India heeft het bedrijf via het matchmakingprogramma, ondanks een goede organisatie hiervan, geen interessante partijen ontmoet; in Rusland had het gebrek aan succes vooral te maken met de gevolgen van de economische crisis.

Een bedrijf uit Gelderland, dat in 2008 heeft deelgenomen aan de missie naar Polen en Oekraïne, heeft via netwerkbijeenkomsten tijdens de missie een aantal interessante zakelijke contacten ontmoet. Een concreet zakelijk resultaat van deelname aan de missie is dat het bedrijf de komende jaren kan werken aan een project in Oekraïne. Het bedrijf geeft wel aan dat alleen deelname aan de missie onvoldoende zou zijn geweest om dit resultaat te bereiken; de eigen follow-up heeft namelijk een belangrijke rol gespeeld.

Figuur 4.2 Effect economische missie: tijdens de missie worden nieuwe buitenlandse contacten opgedaan, waarna geïnvesteerd wordt in follow-up door het bedrijf



De derde variant is dat een deelnemend bedrijf al vóór de missie contacten heeft in het land waarnaar de missie gaat. Deelname aan de missie kan dan zorgen voor een versnelling van een zakelijk traject tussen het Nederlandse bedrijf en de buitenlandse zakenpartner. Een bedrijf dat in 2008 heeft deelgenomen aan een economische missie naar Brazilië heeft bijvoorbeeld dankzij deelname zaken kunnen doen met een partij waarmee het bedrijf al 2,5 jaar contact had. De aanwezigheid van de minister van VenW zorgde ervoor dat het zakelijk traject met dit bedrijf enorm werd versneld. Dit heeft geleid tot een extra omzet van circa € 275.000 in dat land. Over twee jaar verwacht het bedrijf een extra omzet van € 700.000 te hebben gerealiseerd in Brazilië.

Het tekenen van een contract tijdens de missie is over het algemeen niet het gevolg van de missie zelf. Het kan voor die bedrijven echter wel als marketing-instrument dienen als een bewindspersoon hierbij aanwezig is. Een bedrijf dat actief is op het terrein van datacommunicatie heeft in 2008 deelgenomen aan een economische missie naar Turkije. Vóór de missie had het bedrijf al contacten met een potentiële partner die de Turkse markt verder kon verkennen. Hoewel een samenwerkingsovereenkomst met die partner ook wel zonder deelname aan de missie had kunnen plaatsvinden, heeft het bedrijf vanuit zijn marketingstrategie er bewust voor gekozen om dit contract tijdens de missie te tekenen. De samenwerkingsovereenkomst is getekend tijdens een persconferentie waarbij ook de staatssecretaris van EZ en de voorzitter van MKB-Nederland aanwezig waren; dit zorgde voor veel media-aandacht in Turkije. Tijdens het matchmakingprogramma heeft het bedrijf in aanwezigheid van de Turkse partner gesproken met verschillende potentiële klanten, waaruit een aantal vervolgoopdrachten is voortgekomen. Figuur 4.3 geeft deze derde variant schematisch weer.

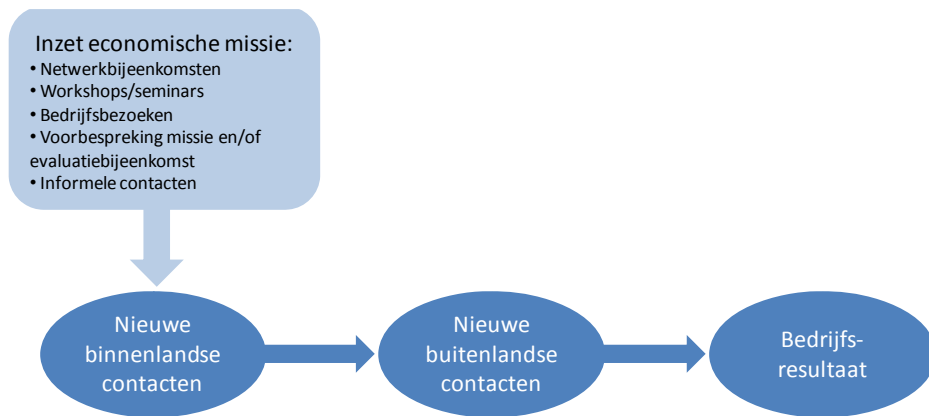
Figuur 4.3 Effect economische missie: versnelling zakelijk traject met reeds bestaande buitenlandse contacten waarbij missie mogelijk als marketinginstrument kan dienen



De vierde variant waarop het exporteffect tot stand kan komen, is dat een deelnemend bedrijf tijdens de missie Nederlandse bedrijven, overheidsinstellingen of andersoortige organisaties ontmoet die een *interessant buitenslands netwerk* hebben. Via dat netwerk komt het deelnemende bedrijf na afloop van de missie in contact met een interessante buitenlandse partij. Zo heeft een klein Nederlands bedrijf binnen de ontwerpbranche tijdens de economische missie naar China in 2008 goede contacten opgedaan met de EVD. Via de EVD is het bureau op een later moment in contact gekomen met de Chinese organisatie van de Expo 2010 in Sjanghai. Hiervoor heeft het bureau een project uitgevoerd, waarmee een extra omzet van € 10.000 is gerealiseerd.

Een bedrijf dat actief is binnen de ICT-sector, heeft deelgenomen aan een economische missie naar China en Japan in 2009. Naar aanleiding van die missie heeft het bedrijf geen zaken gedaan in die landen. Een positief aspect van deelname aan de missie waren de contacten die het bedrijf tijdens de missie heeft opgedaan met andere Nederlandse bedrijven. Die contacten hebben geleid tot joint ventures; ook is het bedrijf leverancier van een aantal andere Nederlandse bedrijven geworden. Ook de contacten met de minister van VenW hebben tot successen op een later moment geleid. De minister heeft tijdens de missie een aanbevelingsbrief voor het bedrijf opgesteld, die gericht was aan de overheid van Singapore. Dit heeft er uiteindelijk toe geleid dat het bedrijf daar zaken heeft kunnen doen, wat geleid heeft tot een extra omzet van € 500.000. Het ICT-bedrijf verwacht dat het over twee jaar een extra omzet van 1 miljoen euro heeft gerealiseerd in Singapore. Figuur 4.4 geeft deze vierde variant schematisch weer.

Figuur 4.4 Effect economische missie: via nieuwe Nederlandse contacten worden nieuwe buitenlandse contacten opgedaan



Uit de hierboven beschreven manieren waarop bedrijven extra omzet realiseren in het land waarnaar een missie gaat, blijkt dat er in weinig gevallen een directe of een-op-een-verhouding tussen deelname aan een missie en de behaalde bedrijfsresultaten bestaat. Deelname aan een economische missie geldt voor bedrijven daarnaast vaak als één van de instrumenten binnen de gehele marketingmix van het bedrijf. Dat betekent echter niet dat economische missies geen positieve effecten in het kader van exportbevordering teweegbrengen. Ook wanneer deelname aan een missie alleen leidt tot een duidelijker zicht op de markt in het betreffende land of tot een bewustwording van de kansen (of het gebrek daaraan), dan kan dat door bedrijven positief worden beoordeeld.

Box 4.1 Missie-ervaringen van RAVO

RAVO ontwikkelt straatveegmachines die aan de strengste milieueisen voldoen. Het bedrijf heeft in totaal driemaal deelgenomen aan een economische missie naar Rusland, eenmaal in 2007 en tweemaal in 2008. Het bedrijf had voor zijn deelname aan de eerste missie als doel gesteld om een goede Russische distributeur van hun producten in Moskou te vinden. Door de taalbarrière is het voor het bedrijf minder eenvoudig om zelf zaken te doen in dit land, en is een lokale distributeur erg belangrijk. Tijdens deze eerste missie naar Rusland heeft RAVO deelgenomen aan het matchmakingprogramma, om op die manier een geschikte distributeur te vinden. “Na drie dagen met twintig potentiële distributeurs gesproken te hebben, hebben wij een geschikte distributeur gevonden”, geeft Cees van der Put van RAVO aan. Na afloop van de missie zijn het bedrijf en de distributeur over en weer naar elkaar gereisd, waarna er een samenwerkingscontract is afgesloten. De distributeur koopt de producten bij RAVO in en verkoopt deze vervolgens door in Rusland. Al een halfjaar na de economische missie zijn de eerste producten van het bedrijf verkocht in Rusland. “Zonder deelname aan de missie was het veel lastiger geweest om een geschikte distributeur te vinden”, aldus Van der Put.

De doelstelling van RAVO om deel te nemen aan de twee missies naar Rusland in 2008 was het verkennen van de Russische markt en bewustwording van de marktkansen. Het bedrijf wilde tijdens deze missies contact maken met Russische gemeentelijke overheden, omdat het bedrijf met deze partijen zaken wilde doen. Bij de ontmoetingen met deze partijen overdag en 's avonds was ook de nieuwe distributeur van het bedrijf aanwezig. “Door deelname aan deze missies openden wij de deuren naar potentiële opdrachtgevers voor onze eigen distributeur”, vertelt Van der Put. De aanwezigheid van een bewindspersoon tijdens de economische missies was daarbij ook erg belangrijk. “Door de aanwezigheid van een bewindspersoon wordt je bedrijf in Rusland een partij met meer aanzien. In dat land is men erg gevoelig voor status”, aldus Van der Put.

Sinds de deelname aan de eerste economische missie naar Rusland in 2007 heeft het bedrijf bijna twintig producten verkocht. Dit heeft gezorgd voor een extra omzet van circa 2,5 miljoen euro. Van der Put geeft aan dat de economische crisis ertoe heeft geleid dat de zaken in Rusland de afgelopen tijd iets minder goed zijn gegaan. Voor de toekomst heeft RAVO wel een positieve verwachting. Het bedrijf verwacht dat het over twee jaar een jaarlijkse omzet van 1 miljoen euro zal realiseren in Rusland.

5 SUCCES- EN FAALFACTOREN ECONOMISCHE MISSIES

Een aantal factoren is van invloed op het succes – of het gebrek daaraan – van een economische missie. Een belangrijke succesfactor is het matchmakingprogramma tijdens de missie; de keuze van de matchmaker, de intakegesprekken met bedrijven maar ook de eigen voorbereiding van de bedrijven zijn belangrijk. Daarnaast is het belangrijk dat de EVD en de matchmaker voldoende voorbereidingstijd hebben. In de voorfase van de missie zijn een informatieve voorbespreking en verwachtingsmanagement ten aanzien van de resultaten die bedrijven mogen verwachten van hun missiedeelname van belang. Meereizende bewindspersonen moeten hun betrokkenheid met het bedrijfsleven tonen. Daarbij helpt het wanneer een economische missie niet een te grote omvang qua deelnemersaantal heeft. Investeren in de eigen follow-up en de kwaliteit van het postennetwerk zijn ook belangrijke succesfactoren.

5.1 Zicht op succes- en faalfactoren

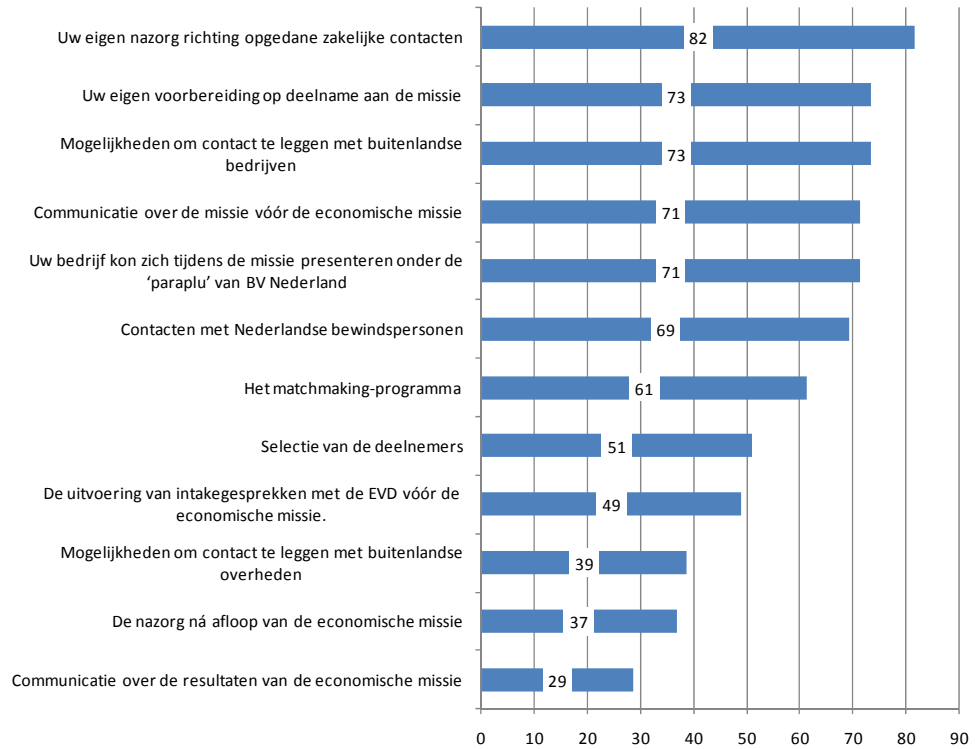
Uit de interviews en de telefonische enquête blijkt dat het succes – of gebrek daaraan – van een economische missie afhankelijk is van een aantal factoren. In de enquête is aan bedrijven gevraagd naar succes- en faalfactoren van deelname aan een missie.¹³ De meeste bedrijven die hun deelname aan een economische missie (zeer) succesvol achten, noemen als succesfactoren de eigen nazorg richting opgedane zakelijke contacten (82%) en de eigen voorbereiding op deelname aan de missie (73%). Ook de mogelijkheden om contact te leggen met buitenlandse bedrijven, de communicatie over de missie, en het gegeven dat het bedrijf zich tijdens de missie kon presenteren onder de 'paraplu' van BV Nederland worden vaak genoemd.

De meeste bedrijven die deelname aan de economische missie in beperkte mate of helemaal niet succesvol vonden, noemen het matchmakingprogramma als oorzaak van het gebrek aan succes (62%). Ook noemen veel bedrijven de beperkte mogelijkheden om contact te leggen met buitenlandse bedrijven als oorzaak hiervan (61%). Wat opvalt, is dat ook veel bedrijven (52%) de eigen voorbereiding op deelname aan de missie als verklaring noemen voor het gebrek aan succes van hun deelname.

Figuur 5.1 en 5.2 geven de succes- en faalfactoren met betrekking tot deelname aan een economische missie weer.

¹³ Daarbij is een opsplitsing gemaakt tussen respondenten die deelname aan een economische missie helemaal niet of in beperkte mate succesvol vonden (n=79) en de respondenten die deelname in (zeer) grote mate succesvol vonden (n=49).¹³ Bij de eerste groep gaat het dus om faalfactoren en bij de tweede groep om succesfactoren.

Figuur 5.1 Welke factoren verklaren het succes van uw deelname? (n=49, in %)*



Figuur 5.2 Welke factoren verklaren het gebrek aan succes van uw deelname? (n=79, in %)*



* In deze figuren zijn spontaan en niet spontaan genoemde antwoorden samengenomen.

In de navolgende paragrafen wordt nader ingegaan op een aantal factoren dat het succes – of gebrek daaraan – van economische missies bepaalt. Deze factoren werden in de telefonische enquête en in de meeste interviews met bedrijven en stakeholders genoemd. Het belang van de genoemde factoren is tijdens een toetsende sessie met medewerkers van de EVD onderkend. In hoofdstuk 6 geven wij onze wegging van de hier gepresenteerde succes- en faalfactoren weer.

5.2 Het matchmakingprogramma

Kwaliteit van matchmaking

Uit de telefonische enquête en face-to-face-interviews met bedrijven die hebben deelgenomen aan een economische missie komt een gemengd beeld naar voren ten aanzien van de kwaliteit van het matchmakingprogramma. In sommige gevallen leidt de matchmaking ertoe dat een Nederlands bedrijf in contact komt met potentiële klanten waarmee op den duur zaken worden gedaan. De eigen follow-up na de missie is dan erg belangrijk (zie paragraaf 5.4). Bedrijven ontmoeten tijdens het matchmakingprogramma niet alleen potentiële klanten, maar kunnen ook in contact komen met potentiële distributeurs, agenten of samenwerkingspartners in het betreffende land.

Ondanks het bestaan van verschillende succesverhalen (zie ook paragraaf 4.2) noemden bedrijven zowel in de enquête als de interviews dat het matchmakingprogramma niet heeft opgeleverd wat de bedrijven gehoopt hadden. In de telefonische enquête noemt 62 procent van de bedrijven die deelname aan de economische missie in beperkte mate of helemaal niet succesvol vonden, het matchmakingprogramma als oorzaak van het gebrek aan succes. In de interviews geven verschillende bedrijven aan dat zij tijdens de missie in contact zijn gekomen met buitenlandse bedrijven die actief waren in een andere branche dan zichzelf of bedrijven waarmee gewoonweg geen zaken konden worden gedaan. Ook wordt door een aantal bedrijven genoemd dat er tijdens de daadwerkelijke matchmaking geen of veel minder buitenlandse bedrijven kwamen opdagen. Kritiek op het matchmakingprogramma komt niet alleen van deelnemers die niet succesvol waren in het land waarnaar de missie ging. Ook bedrijven met behaalde successen geven aan dat de matchmaking beter kon. Een aantal bedrijven geeft in de interviews overigens wel aan dat zij begrijpen dat matchmaking voor hun bedrijf erg lastig kan zijn, omdat zij actief zijn binnen een zeer specialistische markt.

Medewerkers van de EVD onderkennen dat de kwaliteit van het matchmakingprogramma niet altijd van een even hoog niveau is. De kwaliteit van matchmaking is afhankelijk van de kennis en expertise van de organisatie die de matchmaking organiseert; dit kan, zoals in hoofdstuk 2 is aangegeven, een NBSO, de economische afdeling van een Nederlandse ambassade of een lokaal matchmakingbureau zijn. De kennis en expertise van deze partijen

kunnen sterk van elkaar verschillen. Een goede keuze voor een matchmaker door de EVD is om die reden erg belangrijk.

Keuze van matchmaker

Bij de keuze voor een matchmaker vindt de EVD het voornaam dat het bureau beschikt over ervaring met de organisatie van matchmaking en veel kennis heeft van de lokale markt. Ook de flexibiliteit van de matchmaker is erg belangrijk: wanneer binnen het matchmakingprogramma zaken dreigen mis te gaan, moet een matchmaker meteen kunnen ingrijpen, bijvoorbeeld wanneer op het laatste moment blijkt dat een aantal buitenlandse partijen niet komt opdagen.

Een medewerker van de EVD geeft aan dat de kwaliteit van de matchmaking wordt verhoogd wanneer de intakegesprekken met deelnemende bedrijven en de marktscan worden uitgevoerd door één matchmaker. Indien een matchmaker alleen in het buitenland een vestiging heeft, kan de intake telefonisch plaatsvinden. In de praktijk komt het ook voor dat een matchmaker naar Nederland komt voor de intakegesprekken. Door de intake en marktscan bij één matchmaker te leggen, heeft deze een betere kennis van het profiel van de deelnemende bedrijven en wordt het risico van miscommunicatie tussen matchmaker en deelnemende bedrijven verkleind. Ook bestaat er hierdoor geen 'overdrachtsrisico': wanneer de EVD de intakegesprekken uitvoert maar de daadwerkelijke matchmaking door een andere partij wordt georganiseerd, bestaat het risico dat er ergens in het traject iets 'verkeerd' kan gaan. Hoe minder schakels binnen de organisatie van de matchmaking, hoe hoger de kwaliteit van de daadwerkelijke matchmaking. Overigens blijkt in de praktijk dat het geen garantie voor succes is wanneer de intake en marktscan bij één matchmaker worden gelegd.

Een ander aspect waarop wordt gelet bij de keuze voor een matchmaker is of deze organisatie over voldoende capaciteit beschikt om de matchmaking op deugdelijke wijze uit te voeren. In de afgelopen jaren hadden sommige economische missies een enorme omvang (circa 200 deelnemers). Dit vergt veel van de organisatie van het matchmakingprogramma.

Vorbereidingstijd

De kwaliteit van de matchmaking is ook afhankelijk van de voorbereidingstijd die de EVD – en daarmee de matchmaker – heeft om de economische missies te organiseren. In de praktijk komt het voor dat de EVD twee à drie maanden vóór de missie de opdracht krijgt om een bepaalde missie te organiseren. De EVD geeft aan dat deze voorbereidingstijd eigenlijk te kort is met het oog op de intakegesprekken met deelnemende bedrijven, de keuze voor een geschikte matchmaker, de marktscan in het betreffende land en de terugkoppeling hiervan aan de deelnemende bedrijven. Indien er zeer veel bedrijven deelnemen aan een economische missie, werkt dit extra belastend. De EVD geeft aan dat de voorbereidingstijd voor een economische missie idealiter vier à vijf maanden is. Een langere voorbereidingstijd kan daarmee de

kwaliteit van de matchmaking – en daarmee de kans op succesvolle deelnemende bedrijven – verhogen. Een medewerker van de EVD geeft echter ook aan dat het belangrijk is om flexibel te zijn als het gaat om de organisatie van economische missies: er moet kunnen worden ingesprongen op actuele ontwikkelingen en/of events. Die flexibiliteit kan in de praktijk leiden tot minder lange voorbereidingsperiodes.

5.3 Eigen voorbereiding bedrijven

Uit de telefonische enquête komt naar voren dat veel bedrijven de eigen voorbereiding op deelname aan de missie als belangrijke succesfactor zien. Bijna driekwart van de respondenten die deelname aan een missie (zeer) succesvol achtten, benoemde dit als succesfactor. Ook in de interviews met bedrijven en stakeholders wordt de eigen voorbereiding van bedrijven als zeer belangrijk ervaren. Bedrijven zouden voor deelname aan een economische missie al een beeld moeten hebben van de bedrijven die zij willen ontmoeten tijdens de missie. In de intakegesprekken met de EVD of het matchmaking-bureau moet dit vervolgens duidelijk worden aangegeven. Ook moeten zij helder maken welke producten en/of diensten zij in het betreffende land zouden willen aanbieden.

De ervaringen van de EVD met de mate van voorbereiding van deelnemende bedrijven vóór deelname aan de missie, verschillen sterk. Een deel van de bedrijven weet vooraf al goed welke bedrijven ze precies wil spreken. Een ander deel van de bedrijven probeert al geruime tijd binnen te komen bij een bedrijf of organisatie in een bepaald land. Dankzij deelname aan een economische missie kunnen zij hierbij worden geholpen. Weer een ander deel van de deelnemers neemt een afwachtende houding aan. Volgens de EVD is het aantal bedrijven dat zich goed of slecht heeft voorbereid ongeveer even groot.

5.4 Investeren in follow-up

Deelname aan een economische missie biedt Nederlandse bedrijven de mogelijkheid om in contact te komen met potentiële klanten, distributeurs en/of samenwerkingspartners. Wanneer een Nederlands bedrijf in contact is gekomen met een interessante partij, is het zaak om veel te investeren in de eigen nazorg richting opgedane zakelijke contacten tijdens de missie. In de telefonische enquête benoemt 82 procent van de bedrijven die hun deelname aan een economische missie (zeer) succesvol achtten, investeren in de follow-up als succesfactor. Ook in de interviews met bedrijven wordt dit door veel gesprekspartners gezien als belangrijke succesfactor. Sommige bedrijven reizen na afloop van de missie nog een aantal keer op en neer naar het land waarnaar de missie ging om op die manier de opgedane contacten te

onderhouden en te bestendigen. In de praktijk kan het maanden en soms wel jaren duren voordat er daadwerkelijk zaken gedaan kunnen worden. Dit is ook afhankelijk van het land waarnaar de missie gaat: Rusland is bijvoorbeeld een lastig land om snel even zaken te doen. Deelname aan een economische missie kan voor bedrijven dus een nuttig startpunt zijn om zaken te doen, maar investeren in de eigen follow-up is cruciaal om ook daadwerkelijk een contract te tekenen.

Box 5.1 Missie-ervaringen van het bedrijf OntFront

Het bedrijf OntFront, gevestigd in Amsterdam, ontwerpt en produceert herenmode. In Nederland levert het bedrijf aan acht winkels. In 2008 heeft het bedrijf deelgenomen aan een economische missie naar China. Voor OntFront lag de focus op Hong Kong. Het bedrijf wilde door deelname aan de economische missie een distributeur, agent en/of mogelijke afzetpunten voor hun kleding vinden. Om dit doel te bereiken, heeft OntFront deelgenomen aan het matchmakingprogramma dat voor deze missie is georganiseerd. Vóór de economische missie heeft de EVD een marktscan uitgevoerd voor OntFront, waarbij werd onderzocht in welke mate hun producten aansloten op de markt van Hong Kong. Daarnaast heeft OntFront een face-to-face-gesprek gevoerd met het Hong Kong Trade Development Council (HKTDC). In dit gesprek is een profiel opgesteld van de bedrijven waarin OntFront geïnteresseerd is bij het matchmakingprogramma. Het matchmakingprogramma in Hong Kong bestond uit vier gesprekken met distributeurs, agenten en warenhuizen. “In deze gesprekken merk je heel snel wat je aan de andere partij hebt”, geeft Tomas Overtoom van OntFront aan.

Hoewel de ervaringen van het bedrijf met matchmaking goed zijn, zou de selectie van de bedrijven die men ontmoet toch iets beter kunnen. “Vaak hadden bedrijven een eigen agenda. Je moet ook geluk hebben om een interessant en geschikt bedrijf te ontmoeten”, zegt Liza Koifman van OntFront. Uiteindelijk heeft het bedrijf een distributeur gevonden via het matchmakingprogramma, ook al was deze tijdens de matchmaking niet aan OntFront gekoppeld. “De distributeur die wij uiteindelijk hebben gekozen, Britex, zag onze producten terwijl zij meetings hadden met andere partijen en heeft ons tijdens de missie zelf benaderd.”

OntFront ervaart het als positief dat de Chinese bedrijven die deelnamen aan het matchmakingprogramma ook een financiële bijdrage moesten leveren, waardoor een drempel bestond voor bedrijven die ‘zomaar’ deelnemen. Overtoom en Koifman zijn het erover eens dat zij zonder deelname aan de missie geen distributeur in China hadden gevonden.

Na afloop van de missie heeft OntFront veel contact gehad met de distributeur om over elkaars verwachtingen te spreken. Circa drie maanden na de missie heeft het bedrijf al de eerste lading kleding naar China gestuurd. Al snel werd duidelijk dat er een zeer hoge importbelasting in China was gekoppeld aan het versturen van hun kleding. Dit heeft OntFront doen besluiten om hiermee te stoppen en sinds de zomer van 2009 hebben zij de productie van hun kleding uitbesteed aan een Chinees bedrijf. Het bedrijf verkoopt momenteel zijn kleding met name in Sjanghai en de omgeving daarvan. Hong Kong, waar zij tijdens de missie hun focus op hadden gelegd, bleek door veel concurrentie een lastige markt om te betreden.

Vanaf het moment dat OntFront een distributeur heeft gevonden in China, heeft het bedrijf een extra omzet in dat land van ongeveer € 120.000 gerealiseerd. Dat betekent echter niet dat de handel van OntFront al winstgevend is. Voor het maken

van een collectie voor de Chinese markt evenals de overstap naar kledingproductie in China heeft het bedrijf veel moeten investeren. De verwachting is dat het nog één jaar duurt voordat er echt winst wordt geboekt. Overtoom en Koifman zijn hierover ook realistisch: “Je moet niet verwachten dat je na afloop van een missie met bakken vol geld terugkomt”.

5.5 Het belang van bewindspersonen

De aanwezigheid van bewindspersonen is voor veel bedrijven van zeer grote waarde. In de telefonische enquête benoemt 69 procent van de bedrijven die hun deelname aan de missies succesvol achtten, de contacten met Nederlandse bewindspersonen als succesfactor. Ook in de interviews met bedrijven, de EVD, ambassades en stakeholders wordt het belang van een aanwezige bewindspersoon onderkend.

Het belangrijkste voordeel van de aanwezigheid van een bewindspersoon is dat deze persoon ‘deuren opent’ voor het meereizende bedrijfsleven. Veel bedrijven geven in de interviews aan dat de bewindspersoon de economische missie status geeft. Hierdoor is het voor deelnemende bedrijven mogelijk om in contact te komen met buitenlandse bedrijven die zij op eigen initiatief niet of nauwelijks hadden kunnen spreken. Ook zorgt de aanwezigheid van de bewindspersoon ervoor dat bedrijven eenvoudiger in contact kunnen komen met buitenlandse overheden. Met name in landen waar de overheid een meer bepalende factor is, zoals China, Rusland, Turkije, Brazilië en India, is dit erg nuttig voor bedrijven. Een bedrijf dat heeft deelgenomen aan een economische missie naar Marokko in 2008, geeft aan dat het dankzij de aanwezigheid van een bewindspersoon mogelijk was om in contact te komen met het Marokkaanse ministerie van Milieuzaken.

Een aantal bedrijven en stakeholders geeft daarnaast aan dat de aanwezigheid van een bewindspersoon een marketinginstrument is voor bedrijven die een zakelijk contract gaan tekenen in het land waarnaar de missie gaat. In de interviews met stakeholders wordt verder als voordeel genoemd dat de aanwezigheid van een bewindspersoon algemene obstakels in het betreffende land voor het bedrijfsleven kan wegnemen. Ook kan de aanwezigheid van een bewindspersoon een positieve rol spelen bij tenders/aanbestedingen in het land waar de economische missie naartoe gaat.

Ondanks bovengenoemde positieve effecten van de aanwezigheid van een bewindspersoon, is niet ieder deelnemend bedrijf hierover even positief. Zowel in de telefonische enquête als in de interviews komt naar voren dat sommige bedrijven kritiek hebben op de wijze waarop meereizende bewindspersonen zich hebben opgesteld tijdens de economische missie. De bewindspersoon was volgens die bedrijven niet of nauwelijks zichtbaar voor hen. Ook wordt genoemd dat de meereizende bewindspersoon zich meer had moeten

verdiepen in wat deelnemende bedrijven te bieden hebben en dat deze meer had moeten 'vechten' voor de Nederlandse bedrijven. Hoewel dit deels te maken heeft met de persoonlijkheid van een bewindspersoon, spelen ook andere factoren hierbij een rol. Ook wanneer de meereizende bewindspersoon tijdens de missie een zeer vol programma heeft of wanneer er zeer veel bedrijven deelnemen aan een missie, kan de betrokkenheid met het bedrijfsleven verslappen en kan een bewindspersoon minder aandacht geven aan individuele deelnemers.

5.6 Het belang van het postennetwerk

Het postennetwerk van de Nederlandse overheid in het buitenland speelt ook een belangrijke rol bij het succes – of gebrek daaraan – van een economische missie. Tot dit postennetwerk behoren ambassades, consulaten-generaal en NBSO's. Deze zijn belangrijk voor het identificeren van kansen in het land waarnaar een missie gaat en om contacten met het bedrijfsleven en overheden in het betreffende land te onderhouden. Ook speelt het postennetwerk een belangrijke rol bij de organisatie van de missies (netwerk-recepties, tradedinner, workshops, seminars en/of matchmaking). Zoals in hoofdstuk 2 al naar voren kwam, zijn ambassades bij uitbesteding van matchmaking samen met de EVD eindverantwoordelijk voor de uiteindelijke matchmaking. Zij moeten in dat geval beiden toezicht houden op de organisatie van het matchmakingprogramma door de gekozen matchmaker.

Uit de interviews met stakeholders komt naar voren dat het in de praktijk wel eens kan voorkomen dat de betreffende organisatie uit het postennetwerk onvoldoende kennis van de lokale markt heeft, te weinig betrokkenheid toont met het meereizende bedrijfsleven en/of deze onvoldoende toezicht houdt op de organisatie van de matchmaking (indien uitbesteed). Dit kan te maken hebben met de omvang van de betreffende organisatie, maar kan ook samenhangen met de personen die werkzaam zijn binnen die organisatie of de capaciteit van een economische afdeling van een ambassade.

5.7 Omvang van de missie

In het verleden zijn er verschillende economische missies geweest waaraan een zeer groot aantal bedrijven deelnam. Een voorbeeld betreft de missie naar China in 2008 waaraan ruim 250 ontwerp bureaus, architectenbureaus en modeontwerpers deelnamen. Een andere grote missie is de missie naar Turkije in 2008 waaraan niet alleen bedrijven maar ook onderwijsinstellingen deelnamen.

Uit de interviews met bedrijven die aan deze missies hebben deelgenomen, komt naar voren dat zij deze missies als té groot hebben ervaren. Missies met

een dergelijke omvang hebben verschillende potentiële nadelen. Door de grote groep deelnemende bedrijven bestaat er minder aandacht voor de individuele bedrijven. Dit kan niet alleen gevolgen hebben voor de kwaliteit van de matchmaking, maar leidt ook tot een minder grote betrokkenheid van de meereizende bewindspersoon met de individuele bedrijven. Daarnaast vormt de organisatie van dergelijke missies een lastige logistieke klus. Er moet een zeer divers missieprogramma worden opgesteld zodat bedrijven met verschillende belangen zo goed mogelijk worden bediend.

Economische missies met een zeer groot deelnemersaantal heeft overigens wel het voordeel dat dit in het land waarnaar de missie gaat, veel media-aandacht trekt. Sommige deelnemende bedrijven kunnen hier vanuit marketingperspectief voordeel uit halen, bijvoorbeeld door een samenwerkingsovereenkomst tijdens de missie te tekenen.

Medewerkers van de EVD geven aan dat economische missies niet een te grote omvang zouden moeten hebben. Het 'ideale' deelnemersaantal ligt rond de dertig bedrijven. Hierdoor ontstaat voldoende aandacht voor de individuele bedrijven en kunnen deelnemende bedrijven ook een hechtere groep vormen.

5.8 Communicatie rondom economische missies

Communicatie vóór de missie

Bij de meeste economische missies vindt er vóór de start van de missie een voorbespreking met de deelnemende bedrijven plaats. De EVD geeft aan de deelnemers aan hoe het missieprogramma eruit zal zien, er wordt informatie gegeven over hoe men zaken moet doen in het land waarnaar de missie gaat en er vindt een informele kennismakingsronde plaats waarbij de bewindspersoon ook aanwezig is. De communicatie vóór de missie wordt, zo blijkt uit de telefonische enquête, gezien als belangrijke succesfactor.

In de interviews wordt door sommige bedrijven genoemd dat zij vóór de missie toch behoefte hebben aan nog meer informatie over zakendoen in het land waarnaar een missie gaat. Een bedrijf geeft aan dat het nuttig zou zijn wanneer de EVD deelnemende bedrijven professionaliseert op het terrein van export en marketing door middel van trainingen of workshops.

Ook wordt in de interviews genoemd dat het ministerie van EZ, de meereizende bewindspersoon en/of de EVD in de voorfase van een economische missie meer moet investeren in verwachtingsmanagement ten aanzien van de effecten die missiedeelname teweeg kan brengen. Medewerkers van de EVD geven aan dat meegaan met een missie een zeer goede entree in een bepaald land vormt voor bedrijven, maar dat zij niet moeten verwachten dat er meteen zaken worden gedaan. Ook ten aanzien van het matchmakingprogramma zou men realistisch kunnen zijn tegenover de deelnemers; de matchmaking kan tot zeer interessante zakelijke contacten

leiden maar dat hoeft niet in alle gevallen zo te zijn. Door te investeren in verwachtingsmanagement (ook door de meereizende bewindspersoon) weten deelnemende bedrijven beter waar zij aan toe zijn in een land.

In de interviews met bedrijven wordt daarnaast genoemd dat de EVD en/of matchmaker beter zicht zou moeten hebben op het profiel van de deelnemende bedrijven, bijvoorbeeld door het afleggen van bedrijfsbezoeken aan de deelnemers. Dit is in de praktijk echter minder eenvoudig te realiseren, deels door de hoge kosten die daaraan zijn verbonden, deels door de relatief korte voorbereidingsperiode voor een economische missie.

In de toetsende sessie en de interviews met medewerkers van de EVD wordt genoemd dat het handig is wanneer zij bedrijven ieder halfjaar een aankondiging van meerdere missies voor de komende zes maanden kunnen versturen. Momenteel verzenden zij voor elke missie een afzonderlijke mailing, vaak een paar maanden voor aanvang van de missie. Door aankondiging van meerdere missies tegelijk is het enerzijds voor de EVD eenvoudiger om bedrijven breed te benaderen, anderzijds kunnen bedrijven hun deelname aan missies beter plannen en hebben zij meer tijd om zich daarop voor te bereiden.

Wat betreft de communicatie naar bedrijven voor de missie wordt ook genoemd dat het nuttig kan zijn wanneer er al in de voorfase een digitaal platform of informatieportal bestaat dat de mogelijkheid biedt aan deelnemende Nederlandse bedrijven om elkaar al vóór de missie beter te leren kennen.

Communicatie ná de missie

Verschillende bedrijven geven in de interviews aan dat zij een evaluatiebijeenkomst na afloop van de missie nuttig zouden vinden. Tijdens deze bijeenkomst is het voor bedrijven die hebben deelgenomen aan de missie mogelijk om elkaars ervaringen met zakendoen in het betreffende land evenals behaalde bedrijfsresultaten uit te wisselen. Ook biedt het bedrijven de mogelijkheid om interessante buitenlandse contactpersonen uit te wisselen. Na afloop van een economische missie komt het voor dat de EVD een dergelijke evaluatiebijeenkomst organiseert. Dit gebeurt echter niet in alle gevallen. In de praktijk blijkt het namelijk vaak lastig om voldoende deelnemende bedrijven bij elkaar te krijgen. In de interviews met bedrijven blijkt overigens ook dat er veel bedrijven zijn die geen behoefte zouden hebben aan zo'n evaluatiebijeenkomst.

In de interviews wordt door een aantal stakeholders genoemd dat de EVD meer over de resultaten van economische missies zou moeten communiceren. Uit de interviews komt echter ook naar voren dat bedrijven zelf weinig over behaalde successen naar de EVD communiceren, waardoor de behaalde successen van bedrijven als gevolg van de missie minder zichtbaar zijn. Een manier waarop communicatie over behaalde resultaten mogelijk is, is

bijvoorbeeld een digitaal forum waarop bedrijven die hierin geïnteresseerd zijn, succesverhalen kunnen achterlaten.

Sinds 2010 zet de EVD overigens zogeheten Business Development Advisors in die circa anderhalve maand na afloop van de economische missie telefonisch contact opnemen met oud-deelnemers. In deze gesprekken wordt gevraagd op welke wijze de oud-deelnemers nog verder ondersteund willen worden wat betreft zakendoen in het land waarnaar de missie ging.

5.9 Sectoraal vs. multisectoraal

Economische missies kunnen een sectoraal of multisectoraal karakter hebben. De missies vanuit het ministerie van VenW hebben vaak een sectoraal karakter waarbij de focus ligt op een bepaald vakgebied of enkele thema's, bijvoorbeeld infrastructuur en/of de maritieme sector. Aan multisectorale missies kunnen bedrijven uit zeer veel verschillende sectoren deelnemen. Ook komt het voor dat onderwijsinstellingen deelnemen aan multisectorale missies; dit was bijvoorbeeld het geval bij de missies naar Marokko en Turkije in 2008. In de praktijk komt het overigens wel voor dat er binnen een multisectorale missie bijzondere aandacht wordt besteed aan een aantal sectoren.

Uit de interviews en de toetsende sessie met de EVD komt geen eenduidig antwoord ten aanzien van de effectiviteit van beide typen missies naar voren. Multisectorale missies hebben ten aanzien van sectorale missies een minder sterke focus, omdat hieraan bedrijven met diverse belangen deelnemen. Dit betekent volgens de EVD niet dat multisectorale missies ook minder effectief hoeven te zijn. Het gaat er namelijk om of de missie op een goede wijze is georganiseerd. Multisectorale missies bieden daarnaast het voordeel dat veel verschillende typen bedrijven de mogelijkheid krijgen om vanuit een zakelijk oogpunt gebruik te maken van de aanwezigheid van een bewindspersoon. Dit is zeker nu, ten tijde van een slechte economische conjunctuur, een voordeel dat je bedrijven volgens EVD-medewerkers niet mag ontnemen.

Uit de telefonische enquête blijkt dat deelnemende bedrijven aan sectorale missies vaker dan deelnemers aan multisectorale missies aangeven dat hun deelname voordelen heeft opgeleverd. In totaal geeft 83 procent van de deelnemers aan sectorale missies (bij $n=52$) dit aan; van de deelnemers aan multisectorale missies geeft 73 procent dit aan (bij $n=77$).¹⁴ Dit sluit aan op de bevindingen uit de interviews met bedrijven. Bedrijven die hebben deelgenomen aan multisectorale missies, geven aan dat zij meer gerichte missies interessanter hadden gevonden. Als voordeel wordt genoemd dat je tijdens de missie samen met de andere deelnemers beter in contact gebracht kunt worden met interessante zakelijke contacten of buitenlandse overheden.

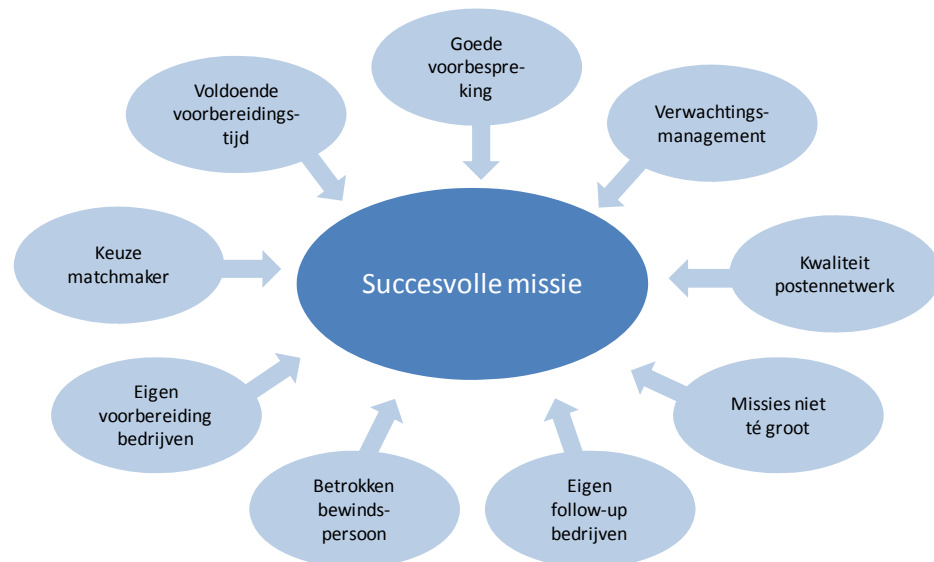
¹⁴ We hebben dit ook eenzijdig getoetst op een significantieniveau van $\alpha = 0,05$. De deelnemers aan sectorale missies blijken op de vraag 'heeft de missie u voordeel opgeleverd?' significant te verschillen van de deelnemers aan multisectorale missies.

Ook ontmoet je als bedrijf meer interessante Nederlandse partijen die actief zijn binnen dezelfde sector. Bedrijven die hebben deelgenomen aan een multisectorale missie waaraan ook onderwijsinstellingen deelnamen, geven aan dat deze combinatie niet goed werkte; de focus zou ofwel op het bedrijfsleven ofwel op onderwijsinstellingen moeten liggen.

5.10 Samengevat

In onderstaande figuur 5.3 worden de in de voorgaande paragrafen genoemde factoren die ten grondslag liggen aan het succes (of gebrek daaraan) van deelname aan een missie schematisch weergegeven.

Figuur 5.3 Schematische weergave van succesfactoren



6 BEOORDELING EFFECTEN EN AANBEVELINGEN

In dit hoofdstuk beoordelen wij de effecten van economische missies die individuele bedrijven hebben ervaren. Ook hebben wij een aantal aanbevelingen geformuleerd die moeten leiden tot een (nog) hogere effectiviteit van missies voor het bedrijfsleven. We sluiten af met aanbevelingen voor de EVD om tot een betere effectmeting te komen.

6.1 Beoordeling van effecten

Deelname aan een economische missie kan voor individuele bedrijven zeer nuttig zijn. Voor veel bedrijven vormen missies een bijzonder goed instrument om kennis te maken met een buitenlandse markt, in contact te komen met interessante buitenlandse bedrijven (of overheden), en/of mogelijk zaken te doen in dat land. Ruim de helft van de geënquêteerde bedrijven geeft bovendien aan dat zij de door hen genoemde voordelen waarschijnlijk niet of zeker niet hadden behaald zonder missiedeelname. De effecten van missies sluiten bovendien goed aan op de doelstellingen van missiedeelname van individuele bedrijven.

Economische missies zijn voor bedrijven bovendien een relatief goedkope manier om de genoemde effecten te realiseren. Bedrijven hoeven door deelname aan een missie niet op eigen initiatief buitenlandse handelscontacten te organiseren in een bepaald land. Behalve de hogere kosten die met dit laatste gemoeid zijn, is het voor veel van de deelnemers ook (nog) geen optie om dit zelf te organiseren; de bedrijven zijn daarvoor te klein of hebben nog geen ervaring met internationaal zakendoen.

Ook ten aanzien van de overheidsdoelstelling van economische missies om internationaal ondernemen te bevorderen en de export van het Nederlandse bedrijfsleven te stimuleren, kunnen de geconstateerde effecten positief worden beoordeeld. Voor de meeste bedrijven leidt missiedeelname niet direct tot financieel succes in het betreffende land, maar dit kan wel dienen als een goed startpunt hiervoor. Veel bedrijven hebben dankzij hun missiedeelname namelijk interessante contacten opgedaan in het buitenland en hebben kennis en ervaring gekregen met zakendoen in een bepaald land.

6.2 Aanbevelingen organisatie van missies

Wij doen drie aanbevelingen ten aanzien van de organisatie van economische missies, die kunnen zorgen voor een hogere effectiviteit van missies voor individuele bedrijven.

Aanbeveling 1: Organiseer niet te grote missies

In de afgelopen jaren is het een aantal keer voorgekomen dat er bijzonder grote missies zijn georganiseerd waaraan wel 250 bedrijven hebben deelgenomen. Er bestaat bij missies met zo'n omvang minder aandacht voor de bedrijven individueel, de organisatie van deze missies is logistiek gezien erg lastig, en het brengt risico's met zich mee voor wat betreft de kwaliteit van het matchmakingprogramma. Bovendien is het voor meereizende bewindspersonen lastig om zich betrokken op te stellen naar de Nederlandse bedrijven die deelnemen aan de missie. In het vorige hoofdstuk kwam aan bod dat het 'ideale' deelnemersaantal volgens EVD-medewerkers rond de dertig bedrijven ligt. Bij missies met die omvang ontstaat voldoende aandacht voor de individuele bedrijven en kunnen deelnemende bedrijven ook een hechtere groep vormen.

Aanbeveling 2: Zorg voor voldoende voorbereidingstijd

Een belangrijk onderdeel van economische missies is het matchmaking-programma. De organisatie hiervan kost veel tijd aangezien er intake-gesprekken moeten plaatsvinden met deelnemende bedrijven, een geschikte matchmaker moet worden gekozen, en een marktscan in het betreffende land moet worden uitgevoerd. Daarnaast moet een goede voorbespreking met deelnemende bedrijven vóór de missie plaatsvinden, waarbij het missieprogramma wordt besproken, informatie wordt gegeven over zakendoen in het betreffende land en de deelnemende bedrijven op informele wijze met elkaar kennis kunnen maken. Het komt in de praktijk voor dat de voorbereidingstijd die de EVD hiervoor krijgt te kort is om alle genoemde aspecten op een goede wijze uit te voeren. Om de effectiviteit van economische missies voor individuele bedrijven verder te verhogen, is het belangrijk dat er voldoende voorbereidingstijd vóór iedere missie bestaat. Volgens medewerkers van de EVD bedraagt de 'ideale' voorbereidingsperiode vier à vijf maanden.

Aanbeveling 3: Investeer in verwachtingsmanagement

Een aanbeveling die niet zozeer leidt tot een hogere effectiviteit van economische missies voor individuele bedrijven maar wel de succesbeleving van deelnemers kan vergroten, is het investeren in verwachtingsmanagement. In de voorfase moet men realistisch zijn tegenover bedrijven over wat zij op korte en langere termijn kunnen en mogen verwachten van hun deelname aan een missie. Missiedeelname vormt een goede entree in een land maar hoeft niet meteen tot zakelijk succes te leiden. Verwachtingsmanagement behoort niet alleen een taak van de EVD maar ook van meereizende ambtenaren en de meereizende bewindspersoon te zijn. Daarbij willen wij benadrukken dat bedrijven zelf ook invloed hebben op de kans op succes, namelijk door zelf een goede voorbereiding op de missie te treffen en te investeren in follow-up ten aanzien van eventueel opgedane nieuwe zakelijke contacten.

6.3 Aanbevelingen betere effectmeting

Op basis van ons onderzoek doen wij ten slotte ook een aantal aanbevelingen ten aanzien van de manier waarop de EVD zelf de effecten van missiedeelname voor individuele bedrijven evalueert.

De EVD stuurt momenteel na afloop van een economische missie een (digitaal) evaluatieformulier naar de bedrijven die hebben deelgenomen aan een missie. De focus binnen deze evaluatie ligt op de financiële voordelen van missiedeelname voor individuele bedrijven. Uit ons onderzoek blijkt dat voor zowel individuele bedrijven als de overheid de niet-financiële voordelen van missies echter ook erg belangrijk zijn. Om die reden adviseren wij de EVD om in haar eigen evaluaties ook naar deze niet-financiële voordelen te vragen. Hierdoor houdt men tevens zicht op de ontwikkeling van de in dit onderzoek geconstateerde effecten.

Ook kan het nuttig zijn om *aan het begin van de missie* (bijvoorbeeld al tijdens de voorbespreking van de missie) te vragen naar de precieze doelstelling(en) van missiedeelname en *aan het eind van de missie* naar de mate waarin die doelstellingen op dat moment al zijn gerealiseerd en welke effecten het bedrijf op korte en langere termijn verwacht te realiseren. Na afloop van de missie kan de EVD vervolgens periodiek – bijvoorbeeld na één jaar en na twee jaar na de missie – de bedrijven benaderen met de vraag welke voordelen het bedrijf heeft behaald. Hun eerdergenoemde doelstelling(en) van missiedeelname en verwachtingen kunnen daaraan worden gerelateerd. Daarnaast is het interessant om bedrijven te vragen welke rol de missie precies heeft gespeeld bij de realisatie van de genoemde effecten.

Tot slot een zijdelingse opmerking. In de huidige evaluatieformulieren van de EVD kunnen bedrijven voor een aantal evaluatieonderwerpen een rapportcijfer (op een schaal van 1 tot 10) geven. Een rapportcijfer levert echter minder heldere informatie over het evaluatieonderwerp op dan wanneer een bedrijf moet kiezen uit vier of vijf antwoordcategorieën. Een rapportcijfer is namelijk niet een objectieve maar een subjectieve schaal. Bij de ene respondent is een '7' bijvoorbeeld een gemiddelde waardering terwijl dit bij een andere respondent juist een lage score is.

BIJLAGEN

BIJLAGE 1

Achtergrond telefonische enquête

Eén van de onderzoeksonderdelen is een telefonische enquête onder bedrijven die in de periode 2007 tot en met 2009 hebben deelgenomen aan een economische missie. Hiervoor hebben wij gebruikgemaakt van een bestand van de EVD waarin de contactgegevens van alle deelnemers aan economische missies staan. In dit bestand worden in totaal 1583 deelnemers genoemd op een totaal van 32 economische missies in de periode 2007 tot en met 2009. Het gaat hier om deelnemers die zich sinds 2007 bij de EVD hebben aangemeld voor deelname aan een economische missie.

Niet alle aangemelde deelnemers zijn in de praktijk ook meegegaan met de missies. In het bestand van de EVD zijn ook deelnemers van onderwijsinstellingen, brancheorganisaties en overheden (provincies en gemeenten) opgenomen. Deze deelnemers hebben wij in overleg met het ministerie van EZ niet meegenomen in de telefonische enquête. De reden om deze organisaties niet mee te nemen, is dat zij op voorhand meegaan om andere doelen te realiseren dan bedrijven.

In het bestand van de EVD staan verder meerdere bedrijven die met een aantal medewerkers hebben deelgenomen aan een missie. Voor de telefonische enquête met bedrijven hebben wij per deelnemend bedrijf slechts één respondent in het onderzoek betrokken. Ook hebben we bedrijven die aan meerdere economische missies hebben deelgenomen maar eenmaal willen interviewen. Dit om de onderzoeksbelasting bij deze bedrijven beperkt te houden. In de interviews is overigens wel gevraagd of het deelnemende bedrijf vaker heeft deelgenomen aan economische missies.

Voornoemde selecties resulteren erin dat het maximale aantal bedrijven dat actief door ons benaderd kon worden voor de telefonische enquête lager ligt dan de 1583 deelnemers aan economische missies in het bestand van de EVD. In totaal konden er door ons maximaal 785 bedrijven worden benaderd. Met deze maximale groep van bedrijven hebben wij dan ook contact proberen te leggen tijdens de veldwerkperiode van medio mei tot begin juni 2010. Deze bedrijven zijn door middel van een brief van het ministerie van EZ aangeschreven en uitgenodigd voor de telefonische enquête. Met 238 van de 785 bedrijven die zich bij de EVD hebben aangemeld, hebben wij ook uiteindelijk in de veldwerkperiode een contact kunnen realiseren. Met de andere 547 bedrijven is het niet gelukt contact te krijgen tijdens de veldwerkperiode (het nummer was afgesloten, het bedrijf was onbereikbaar, of niet beschikbaar tijdens de veldwerkperiode).

Onder de groep van 238 bedrijven waarmee we wel contact hebben gehad, kwam het vervolgens vaak voor dat de deelnemer aan de missie niet meer bij het betreffende bedrijf werkte. Ook gaven verschillende respondenten aan uiteindelijk niet te hebben deelgenomen aan een economische missie. Enkele respondenten wilden niet meewerken aan het onderzoek.

Uiteindelijk hebben we bij 128 respondenten de telefonische enquête geheel afgerond; dit is 16,3 procent van het totaal aantal aangeschreven bedrijven. Tabel B1.1 geeft een en ander weer.

Tabel B1.1 Aantal respondenten enquête

	Aantal respondenten
Aantal aangeschreven bedrijven	785
Aantal benaderde bedrijven	785
Aantal contactmomenten met bedrijf en/of deelnemer	238
Aantal <i>afgeronde</i> gesprekken met deelnemer	128

De groep bedrijven waarmee een afgerond gesprek gerealiseerd is, is naar bedrijfsgrootte representatief voor de totale groep van deelnemers aan de economische missies. Voor wat betreft de sectorindeling blijkt dat een aantal sectoren in onze respons over- of ondervertegenwoordigd zijn.

In totaal hebben wij met deelnemende bedrijven aan 26 van de 32 economische missies gesproken. Van de mensen die de telefonische enquête geheel hebben afgerond, hebben 32 respondenten aangegeven dat zij aan meerdere missies hebben deelgenomen (25% bij n=128). Wij hebben geen deelnemers gesproken van de volgende missies:

- 70MBA01: Missie India (10 deelnemers)
- 70MBA03: Missie Roemenië (2 deelnemers)
- 70MBA06: Missie Multimedia Tour de France (1 deelnemer)
- 70MBA25: Missie VenW India (12 deelnemers)
- 80MBA02: Missie VWS / Sport (20 deelnemers)
- 80MBA14: Missie Saudi Arabië en Qatar (59 deelnemers)

Zoals staat aangegeven, is het aantal deelnemers van bovenstaande economische missies in veel gevallen laag. In overleg met het ministerie van EZ is van tevoren besloten om deelnemers van missie 80MBA02 (Missie VWS / Sport) niet in de telefonische enquête te betrekken.

Tabel B1.2 geeft een overzicht van het aantal respondenten (bedrijven) per economische missie. Dit aantal is afgezet tegen het aantal deelnemende *bedrijven* aan die missies. Organisaties waarvan niet verwacht kan worden dat zij als gevolg van deelname aan de missie extra omzet via meer export naar het betreffende land kunnen genereren, zijn uit dit bestand gehaald; het gaat dan bijvoorbeeld om het aantal onderwijsinstellingen of overheden.

Van de missies naar Algerije (70MBA04), Rusland (80MBA10), China (80MBA11) en Turkije (90MBA14) hebben wij relatief veel deelnemende bedrijven gesproken, namelijk 17-23 procent.

Tabel B1.2 **Overzicht respondenten naar type missie**

Type missie	Land	Aantal respondenten (bedrijven)	Aantal deelnemende bedrijven*	% respondenten t.o.v. aantal deelnemende bedrijven
70MBA04	Algerije	5	28	17,9
70MBA05	Turkije	1	21	4,8
70MBA18	India	6	98	6,1
70MBA21	China	2	25	8,0
70MBA22	Rusland	4	33	12,1
80MBA01	Verenigde Arabische Emiraten	2	26	7,7
80MBA03	India	3	53	5,7
80MBA04	Frankrijk	2	18	11,1
80MBA05	Vietnam	7	43	16,3
80MBA06	Brazilië	5	33	15,2
80MBA07	Polen en Oekraïne	3	33	9,1
80MBA08	Turkije	12	73	16,4
80MBA09	Marokko	4	49	8,2
80MBA10	Rusland	12	60	20,0
80MBA11	China	17	72	23,6
80MBA12	Rusland	7	65	10,8
80MBA13	Indonesië	6	37	16,2
90MBA01	Verenigde Arabische Emiraten	2	33	6,1
90MBA02	Brazilië	4	65	6,2
90MBA03	India	2	48	4,2
90MBA04	Turkije	1	18	5,6
90MBA05	Zuid-Afrika en Mozambique	5	40	12,5
90MBA08	Rusland - Sochi	2	27	7,4
90MBA09	Rusland – Moermansk	3	28	10,7
90MBA11	China en Japan	3	40	7,5
90MBA14	Turkije	8	47	17,0
Totaal	26 missies	128	1.113	11,5

* In het databestand van de EVD staat een groot aantal bedrijven dat aan meerdere missies heeft deelgenomen. Hierdoor is het aantal deelnemende bedrijven in deze tabel hoger dan het aantal aangeschreven bedrijven in het kader van de telefonische enquête.

Voor dertien van deze economische missies geldt dat bedrijven uit alle sectoren mochten deelnemen (multisectoraal). De overige economische missies waren gericht op een specifiek thema, bijvoorbeeld 'energie' of 'vervoer door de lucht/over water'. In tabel B1.3 staat een overzicht van de multisectorale economische missies.

Tabel B1.3 Multisectorale economische missies

Type missie	Land
70MBA18	India
70MBA22	Rusland
80MBA05	Vietnam
80MBA06	Brazilië
80MBA07	Polen en Oekraïne
80MBA08	Turkije
80MBA09	Marokko
80MBA10	Rusland
80MBA12	Rusland
80MBA13	Indonesië
90MBA03	India
90MBA04	Turkije
90MBA14	Turkije
Totaal	13 missies

In totaal hebben 85 bedrijven tot vijftig medewerkers de telefonische enquête afgerond; dit is 66,4 procent van het totaal van bedrijven die de enquête hebben afgerond. Negentien bedrijven hebben vijftig tot tweehonderd medewerkers. Zestien bedrijven hebben tweehonderd of meer medewerkers. Tabel B1.4 geeft dit weer. De groep bedrijven waarmee een afgerond gesprek is gerealiseerd, is naar bedrijfsgrootte representatief voor de totale groep van deelnemers aan de economische missies.

Tabel B1.4 Aantal respondenten en aangeschreven bedrijven naar werknemersklasse

Werknemersklasse	Aantal respondenten	% t.o.v. totaal aantal respondenten	Aantal aangeschreven bedrijven	% t.o.v. totaal aangeschreven bedrijven
0 werknemers	5	3,9	37	4,7
1 werknemer	23	18,0	135	17,2
2 tot en met 4 werknemers	20	15,6	115	14,6
5 tot en met 9 werknemers	9	7,0	72	9,2
10 tot en met 19 werknemers	12	9,4	82	10,4
20 tot en met 49 werknemers	16	12,5	104	13,2
50 tot en met 99 werknemers	7	5,5	68	8,7
100 tot en met 199 werknemers	12	9,4	52	6,6
200 tot en met 499 werknemers	9	7,0	36	4,6
500 tot en met 749 werknemers	2	1,6	4	0,5
750 tot en met 999 werknemers	3	2,3	5	0,6
Meer dan 1000 werknemers	2	1,6	19	2,4
Onbekend	8	6,3	56	7,1
Totaal	128	100	785	100,0

In tabel B1.5 wordt het aantal respondenten en aangeschreven bedrijven naar sector weergegeven. Naast genoemde sectoren zijn ook bedrijven in 24 andere sectoren aangeschreven. Binnen die sectoren hebben geen bedrijven deelgenomen aan de telefonische enquête. Wat betreft de representativiteit

blijkt dat een aantal sectoren in onze respons over- of ondervertegenwoordigd zijn.

Tabel B1.5 Aantal respondenten en aangeschreven bedrijven naar sector

Sector (naar SBI-indeling)	Aantal respondenten	% t.o.v. totaal respondenten	Aantal aangeschreven bedrijven	% t.o.v. totaal aangeschreven bedrijven
Winning van aardolie en aardgas	1	0,8	1	0,2
Vervaardiging van voedingsmiddelen	1	0,8	3	0,5
Vervaardiging van chemische producten	4	3,3	8	1,3
Vervaardiging van producten van metaal (geen machines en apparaten)	9	7,4	23	3,7
Vervaardiging van computers en van elektronische en optische apparatuur	4	3,3	16	2,6
Vervaardiging van overige machines en apparaten	10	8,3	46	7,4
Vervaardiging van auto's, aanhangwagens en opleggers	2	1,7	6	1,0
Reparatie en installatie van machines en apparaten	1	0,8	6	1,0
Productie en distributie van en handel in elektriciteit, aardgas, stoom en gekoelde lucht	1	0,8	6	1,0
Afvalinzameling en -behandeling; voorbereiding tot recycling	2	1,7	2	0,3
Algemene burgerlijke en utiliteitsbouw en projectontwikkeling	3	2,5	8	1,3
Gespecialiseerde werkzaamheden in de bouw	2	1,7	10	1,6
Handel in en reparatie van auto's, motorfietsen en aanhangers	1	0,8	3	0,5
Groothandel en handelsbemiddeling (niet in auto's en motorfietsen)	13	10,7	99	15,8
Vervoer over land	1	0,8	8	1,3
Luchtvaart	1	0,8	3	0,5
Opslag en dienstverlening voor vervoer	1	0,8	16	2,6
Dienstverlenende activiteiten op het gebied van informatietechnologie	9	7,4	50	8,0
Financiële instellingen (geen verzekeringen en pensioenfondsen)	6	5,0	41	6,6
Verzekeringen en pensioenfondsen (geen verplichte sociale verzekeringen)	1	0,8	1	0,2
Rechtskundige dienstverlening, accountancy, belastingadvisering en administratie	3	2,5	17	2,7
Holdings (geen financiële), conerndiensten binnen eigen concern en managementadvisering	7	5,8	69	11,0
Architecten, ingenieurs en technisch ontwerp en advies; keuring en controle	19	15,7	88	14,1
Speur- en ontwikkelingswerk	5	4,1	25	4,0
Reclame en marktonderzoek	4	3,3	23	3,7
Industrieel ontwerp en vormgeving, fotografie, vertaling en overige consultancy	3	2,5	15	2,4
Verhuur en lease van auto's, consumentenartikelen, machines en overige roerende goederen	1	0,8	2	0,3
Arbeidsbemiddeling, uitzendbureaus en personeelsbeheer	1	0,8	5	0,8

Reisbemiddeling, reisorganisatie, toeristische informatie en reserveringsbureaus	1	0,8	5	0,8
Kunst	3	2,5	7	1,1
Levensbeschouwelijke en politieke organisaties, belangen- en ideële organisaties, hobbyclubs	1	0,8	11	1,8
Totaal	121 *	100	625 *	100

* Dit aantal is lager dan het totale aantal respondenten en het totale aantal aangeschreven bedrijven. De reden daarvan is deels dat voor een deel van de bedrijven de precieze branche niet bekend is in het gehanteerde databestand van MarktSelect, deels dat naast genoemde sectoren ook bedrijven in 24 andere sectoren zijn aangeschreven; binnen die sectoren hebben geen bedrijven deelgenomen aan de telefonische enquête.

BIJLAGE 2

Extra omzet via deelname aan missies

Tabel B2.1 Extra omzet gerealiseerd via deelname aan een economische missie

Extra omzet	In hoeveel jaar?	Jaaromzet 2009	Export 2009	Missie	Jaar	
Bedrijf 1	€ 10.000	2	-	-	China (80MBA11)	2008
Bedrijf 2	€ 50.000	1	€ 4,5 miljoen	€ 150.000	Turkije (80MBA08)	2008
Bedrijf 3	€ 100.000	2	€ 3,5 miljoen	-	Rusland (80MBA10)	2008
Bedrijf 4	€ 100.000	2	€ 10 miljoen	€ 9,7 miljoen	Turkije (80MBA08)	2008
Bedrijf 5	€ 100.000	1	€ 1,3 miljoen	€ 1,1 miljoen	Marokko (80MBA09)	2008
Bedrijf 6	€ 120.000	1,5	-	€ 150.000	China (80MBA10)	2008
Bedrijf 7	€ 275.000	1	-	-	Brazilië (90MBA02)	2009
Bedrijf 8	€ 300.000	2	-	-	Rusland (80MBA12)	2008
Bedrijf 9	€ 375.000	2	€ 3 miljoen	-	Brazilië (80MBA03)	2008
Bedrijf 10	€ 500.000	2	€ 1,5 miljoen	€ 1,5 miljoen	Marokko (80MBA09)	2008
Bedrijf 11	€ 500.000	1	€ 18 miljoen	€ 8 miljoen	China/Japan (90MBA11)	2009
Bedrijf 12	€ 750.000	2	-	-	Polen - Oekraïne (80MBA07)	2008
Bedrijf 13	€ 2 miljoen	1	-	-	China en Japan (90MBA11) *	2009
Bedrijf 14	€ 2,5 miljoen	2	€ 40 miljoen	€ 30 miljoen	Rusland (80MBA10)	2008
Bedrijf 15	€ 8 miljoen	4	€ 10 miljoen	€ 7,2 miljoen	China (missie 2006)	2006
Bedrijf 16	<i>Geen bedrag genoemd</i>	-	-	-	Rusland (80MBA10)	2008
Bedrijf 17	<i>Geen bedrag genoemd</i>	-	-	-	Rusland (80MBA10)	2008
Bedrijf 18	<i>Geen bedrag genoemd</i>	-	-	-	Rusland (90MBA09)	2009
Bedrijf 19	<i>Geen bedrag genoemd</i>	-	-	-	Brazilië (80MBA06)	2008
Bedrijf 20	<i>Geen bedrag genoemd</i>	-	-	-	Polen-Oekraïne (80MBA07)	2008
Bedrijf 21	<i>Geen bedrag genoemd</i>	-	-	-	Rusland (80MBA10)	2008
Totaal						

* Dit bedrijf heeft deelgenomen aan de economische missie naar China en Japan (90MBA11), maar ook aan economische missies naar Brazilië en India.

BIJLAGE 3

Lijst van geïnterviewde stakeholders

- Dhr. Van Laarhoven, Ministerie van VenW
- Dhr. Wientjes, VNO-NCW
- Dhr. Bongaerts, VNO-NCW
- Dhr. Van Vroonhoven, FME-CWM
- Dhr. Van Lin, FME-CWM
- Dhr. Kraaijeveld, Nederlands Water Platform
- Dhr. Hermans, MKB Nederland
- Dhr. Van Straalen, Koninklijke Metaalunie / MKB Nederland
- Dhr. Hauwert, Fenedex
- Dhr. Van der Meer, EVD
- Dhr. Hermsen, EVD
- Dhr. Weelinck, EVD
- Dhr. Hesseling, EVD
- Mevr. Pompe, EVD
- Dhr. Mitosevic, Nederlandse ambassade Servië
- Mevr. Van den Bercken, Nederlandse ambassade Polen
- Mevr. Landhuis, Nederlandse ambassade Rusland
- Mevr. Yazgan, Nederlandse ambassade Turkije
- Dhr. De Lijster, voormalig medewerker Nederlandse ambassade Japan

Regioplan Beleidsonderzoek

Nieuwezijds Voorburgwal 35

1012 RD Amsterdam

T 020 531 531 5

F 020 626 519 9

E info@regioplan.nl

I www.regioplan.nl